

办公室心理学

田秋 编著

office

用心理学打造强大气场！
用气场打通晋职之路！



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>



万语书库(经管)
麻辣财经001

办公室趣味心理学

办公室，除家之外第二重要的空间！所谓成家立业，业即立于此。所以，办公室，乃人生幸福、事业成功之要地。那么，如何营造好如此重要的地方？本书将助你在茶余饭后的点滴时间里，练就纵横职场之硬功，打造立业建功之利器。让你认识自己，看清同事，透视老板。让你轻松地在办公室营造出自己的强大气场，得到同事敬重、老板看中，收获自己的成功和幸福。



上架建议 心理学

ISBN 978-7-5609-7696-9



9 787560 976969 >

定价：32.00元

办公室 office

田秋 编著

趣味心理学



hustp

华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

图书在版编目(CIP)数据

办公室趣味心理学 / 田秋 编著. — 武汉 : 华中科技大学出版社, 2012.5

ISBN 978-7-5609-7696-9

I. 办… II. 田… III. 办公室 - 人际关系 IV. C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 011109 号

办公室趣味心理学

田秋 编著

责任编辑:刘永兵

封面设计:黑米粒书装

责任校对:张娟娟

责任监印:熊庆玉

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮政编码:430074 电话:027-87556096 010-84533149

印 刷:湖北恒泰印务有限公司

开 本:710mm × 1000mm 1/16

印 张:17

字 数:238 千字

版 次:2012 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:32.00 元



本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究



为什么辛苦工作，却毫无效率？
为什么你会渐渐对工作失去兴趣？
带好组织这件事真的很难？
为什么别人总是要欺负你？
办公室恋情，真的谈不成？

.....

这重重的难题可能正在困扰着你，但是你明白其中的道理吗？这其中蕴含着人的内心的许多奥秘。套用刘索拉的小说《你别无选择》中孟野的一句话“没有没有音乐的地方”，我们也可以说，“没有没有心理学的地方”，“只要有人的地方就有心理学”。只要你在职场一天，你就离不开办公室心理学。

办公室几乎是我们每个人花掉生命中至少三分之一时间的地方，但是办公室心理学却不是每个办公室人都懂得的。在一般情况下，人们对于与心理学挂钩的东西总是避而远之、讳莫如深，很多人会把它与“神秘”、“深奥”、“难懂”等词联系在一起。因为人的心理实在千变万化，它就像一个调皮的精灵，存在于日常生活中的时时处处，却又总是和人们捉迷藏，以至于人们对它熟视无睹。但大量的试验以及经验证明，人类的心理活动是有规律的，人们对心理现象其实都很熟悉，只是由于缺乏科学的理解而觉得神秘罢了。因此，迫切需要一条合适的纽带将办公室心理学与我们的现实工作联



结起来，而本书正是这样一条纽带。

如果你是一位企业的决策者，掌握了办公室中的心理学，那就会有助于调动全体员工的积极性，改善组织结构，提高企业效益，达到提高管理水平和生产的目的；如果你是一位企业的中层管理者，借助办公室中的心理学准确找到自身的定位，可以帮你处理好与上下级的关系，缓解关系紧张造成的压力，矫正管理中的偏差，找到最佳的激励自我和下属的方法；如果你是一位企业的普通员工，通过学习办公室中的心理学，能使你在职场中游刃有余，顶住巨大的压力，快乐而积极地工作，不被职场的人际纷争缠身，帮你顺利晋升。

《办公室的趣味心理学》是一本好玩的心理学时尚读本。它摒弃了严肃死板的面孔，精选了九个在办公室里最受关注的话题，并把深奥的心理学术语用比较通俗有趣的语言表达出来，层层揭秘不可思议的办公室现象，使在办公室工作的你感到醍醐灌顶、豁然开朗。这样的心理学新鲜、有趣，与你的办公室工作密切相关，会给你耳目一新的感觉。本书共分为八大主题和一个附录：

一、高效工作的唯一诀窍：心理驱动。人和人的做事效率相差很大，即使智力相同，也会因为做事的效率不同而结果迥异。每个人的工作要想取得实质性的突破和进展，都必须过提升效率这一关。那么怎样才能提高效率，使我们的工作更上一个台阶呢？阅读本章你就会知道，怎样通过改变自己的心态、思考方式、身体状态或者情绪状态，提高自己的工作效率。你会从中了解到影响效率的微妙心理因素，并学会运用它们。

二、巧建办公室心理环境八个技巧。正如丘吉尔所言，“我们塑造了环境，环境又塑造了我们”。随着现代化进程的加快，人们的办公“硬件”水平逐渐提高，同时对办公环境的要求也越来越高，办公环境对人的工作状态的影响也越来越大。整洁、明亮、舒适的工作环境使人产生积极的情绪，充满活力，工作状态就会很好，效率就会很高。此外，办公环境还包括开放度、风水、气场等方面，这些都会潜移默化地影响我们在工作中的心理，影响我们的

工作状态。本章从办公环境对人的心理影响的角度，阐述了该怎样选择或者改变办公环境，以改善自己在工作中的心理状态和工作效果。

三、组织运行背后的“心理魔方”。组织，是一群人复杂心理的交织，组织行为必将在工作过程中影响到组织中个体的行为、工作动机及其工作满意感。要想组织运作得好，就需要了解组织心理学。本章从心理学角度，一方面阐述了在组织环境中，管理、公平等因素是怎样对员工进行激励，提高员工的工作满意感的；另一方面对组织问题进行诊断，并分析组织内部的沟通及领导行为，这些也是保证组织的高效率的重要因素。

四、开会讲点心理学。作为管理者，没有不想开有效、高效会议的，但是现实中的情况却是，太多的组织里充斥了低效甚至无效的会议，既浪费了宝贵的时间，也令会议的参加者感到厌烦。那么开有效的会议有哪些诀窍呢？从心理学角度看，人的注意力难以长时间集中，因此短而精、聚焦于解决实际问题的会议可能更有效率。另外，不同类型的人、不同的会议方式对会议效果的影响也是不同的，因此本章还回答了如下问题：怎样开会才能得出最有用的结论；办公室的人员对会议会有哪些心态；开会中怎样更好地表现自己，提升自己的办公室人气……了解了这些心理学知识，有助于会议的组织者更好地科学地设计会议方案，最大限度地发挥会议的功用，也有助于职场人士学会利用会议恰当地表现自己。

五、善用心理效应的八种聪明人。工作中有一些常见却不一定被我们注意到的心理效应，在悄悄地影响着我们在办公室里的行为和判断。首因效应、近因效应、晕轮效应、鲛鱼效应……了解这些心理效应，既可以增长心理学知识，又可以获得对工作的有益的指导，还可以使我们不带偏见地看待别人，了解人与人之间会产生哪些意想不到的心理反应，使我们更好地处理与他人的关系，更顺畅地开展 works。

六、悄悄读懂个性，暗中掌控全局。在办公室里，我们会遇到许多与我们不同的人。俗话说“知人知面不知心”，这一章教我们怎样通过别人的外表了解别人的内心，怎样在办公室里“知己知彼，百战不殆”，在了解别人

心理的基础上，用适当的方式与对方交往。阅读本章，你就能够从别人的举手投足间读懂其心意，从而相机行事；从一个眼神、一句话中判断出其隐含的“杀机”，跳出别人设下的圈套；从别人的一个小习惯、一个小细节，识别其才干和为人，从而为你所用……

七、职场沟通的心理操纵术。在工作中，沟通绝不是容易的事，在当今社会中，掌握富有成效的交际和交流手段与能力，是职场人士的迫切需要之一。本章内容大体包括：怎样更能把话说明白；怎样能体觉察对方的心理状态和心理感受，有针对性地把话说到对方心坎里；有时话不能直说，要注意怎样才能更好地表达我们的意思；办公室里要扮演怎样的心理角色；怎样沟通更容易给同事好感，融洽与同事的关系；等等。阅读本章可以有效解决你身边存在的人际交往问题，使你比现在更好地获得办公室里其他人的理解、认可、支持和信赖。

八、向左工作，向右生活。身心健康才能富贵成双。今天的办公室里，太多的白领在内心喊着“亚历（压力）山大！”要知道，先搞好心情，才能搞好事情。本章正是指导我们怎样祛除不健康的工作心理，培养积极向上的工作态度，学会及时调整自己心态，提升自己工作的幸福指数，同时大大改善我们的工作效果。

附录：十种“心理高危”职业的心理保健术。由于不同职业的特征，其从业者在工作中会表现出不同的心理特点，面临着不同的心理问题。在本章中你可以对号入座，了解自己的职业最容易碰到的心理问题并对症下药，使你以最佳的状态在自己的岗位上创造良好业绩。

总之，读完本书，你就能够理解你的职场生涯是被怎样一些微妙的心理因素控制着、引导着。掌握了这些办公室心理学的秘密，你就能够探知领导、同事或者下属的想法，在人际交往中如鱼得水，聚集更多的人脉；你就能够组织一个高效运转的团队，事半功倍地完成工作，成为上司的得力干将，使事业蒸蒸日上……



Chapter 1 高效工作的唯一诀窍：心理驱动 / 001

工作的兴趣、时机、气氛、状态，都可能影响到工作效率。

1. 效率“热身” / 003
2. 兴趣=效率 / 006
3. “好记性不如烂笔头” / 010
4. 赶走办公室“拖延症” / 013
5. 同事与同事，“火星”对“地球” / 016
6. 一周效率图谱 / 019
7. 办公室是个“大气场” / 022
8. 身好，心好，工作好 / 025

Chapter 2 巧建办公室心理环境的八个技巧 / 029

环境对人的心理影响是潜移默化的。工作环境会影响人的心理，影响我们工作的状态。

1. 选工作，也要选环境 / 031
2. 绿色植物是个宝 / 034
3. 光线、声音与温度 / 036
4. 色彩妙用 / 039
5. 营造“工位小气场” / 042



6. 开放式办公室的心理舒适度 / 044

7. 不断检查，及时改进 / 047

Chapter 3 组织运行背后的“心理魔方” / 051

组织，是一群人复杂心理的交织；组织运作要好，就一定要了解组织心理学。

1. 着装“心规则” / 053

2. 管理方式决定组织效率 / 055

3. 新人效应 / 057

4. 组织“病毒”——官僚化 / 059

5. 晋升未必是好事 / 062

6. 社会懈怠效应 / 064

7. 组织是座“金字塔” / 067

8. 办公室里的“公平” / 069

9. 士气高未必效率高 / 071

10. 我们需要“外敌” / 074

11. 泼冷水者 / 077

12. 组织内部的联系类型 / 080

13. 办公室文化是企业文化一部分 / 082

14. 办公室需要小团体吗？ / 084

15. “抓老鼠的猫和狗” / 087

Chapter 4 开会讲点心理学 / 091

人们怎样对待开会？怎样开会才更有效率？这就需要了解开会心理学。

1. 会议的心理价值 / 093

2. 开会百态 / 096

3. 选座是门学问 / 099

4. “三个臭皮匠”，不一定是“诸葛亮” / 102

5. “三个臭皮匠”，怎成“三诸葛”？ / 105
6. 如何成为会议“聚光灯”？ / 107
7. 民主与效率对立吗？ / 110
8. 人无完人，以退为进 / 112
9. “站会”的好处 / 114
10. 妙用“举手” / 117
11. 会议也是选秀舞台 / 119

Chapter 5 善用心理效应的八种聪明人

工作中有一些常见却不一定被我们注意到的心理效应，在悄悄地影响着我们在办公室里的行为和判断。

1. 第一种聪明人：第一次亮相让你记住他——首因效应 / 125
2. 第二种聪明人：混熟了赶紧表现一下——近因效应 / 128
3. 第三种聪明人：不让别人对你以偏概全——晕轮效应 / 131
4. 第四种聪明人：善用竞争激活自己的才能——鲶鱼效应 / 134
5. 第五种聪明人：抓住第一个破坏纪律的人——破窗效应 / 137
6. 第六种聪明人：以积极的期望带来如意的结果
——皮格马利翁效应 / 139
7. 第七种聪明人：在团队中强调 $1+1>2$ ——互补效应 / 142
8. 第八种聪明人：“男女搭配干活不累”——异性效应 / 144

Chapter 6 悄悄读懂个性，暗中掌控全局 / 147

世界上没有完全相同的两片树叶，也没有完全相同的两个人。在办公室里，我们会遇到一些与我们不同的人，了解个性心理学，读懂每个同事甚至上司的个性，你就会拥有掌控全局的独特能力。

1. 老板，是果断是优柔？ / 149
2. “心宽”才能“体胖” / 151
3. “同事，别对我撒谎！” / 154
4. 怎样透视上司心理？ / 157



- 5. 细处看人（一）：办公桌乾坤 / 159
- 6. 细处看人（二）：身体密语 / 161
- 7. 细处看人（三）：吸烟不仅有害健康 / 163

Chapter 7 职场沟通的心理操纵术 / 165

沟通不是简单的事。不了解人的心理，你的沟通就不会成功。

- 1. 面试：我快乐，你通过 / 167
- 2. “我是谁？” / 170
- 3. 沟通不是容易事 / 172
- 4. “沟通江湖” / 175
- 5. 你的上司是视觉型还是听觉型 / 178
- 6. 让对方作为自己意见的代言人 / 180
- 7. 变色龙效应 / 182
- 8. 有特点才能让老板注意你 / 184
- 9. 跟同事保持多远的距离？ / 186
- 10. 办公室争吵法则 / 188
- 11. 说服妙策——对比 / 190
- 12. 如何得寸进尺？ / 193
- 13. 办公室妙用聊天 / 195
- 14. 你不能不懂办公室“黑话” / 198
- 15. 办公室开玩笑的艺术 / 202
- 16. 周一、周五别请假 / 204

Chapter 8 向左工作，向右生活 / 207

办公室里谁都有不痛快的时候。在办公室里保持心理健康，会提升你的生活品质。

- 1. 办公室不相信眼泪 / 209
- 2. 上班前把情绪调节好 / 211
- 3. 当心办公室心理污染 / 214

- 4.适时自我隔离 / 216
- 5.远离“微笑抑郁” / 218
- 6.零食与情绪 / 220
- 7.加班，就在办公室 / 222
- 8.欲速则不达 / 224
- 9.流言止于智者 / 227
- 10.杜拉拉教你应对办公室恋情 / 230

附录 十种“心理高危”职业的心理保健术 / 233

不同职业的人可能有不同的心理特点、心理问题。对号入座，了解 and 解决自己的心理问题吧！

- 1.教师：为孩子，不能不“头疼” / 235
- 2.秘书：我很烦 / 238
- 3.医护人员：我也需要医生 / 240
- 4.推销员：其实我没那么坚强 / 242
- 5.企业家：风光背后是心酸 / 244
- 6.财务：我一直左右为难 / 247
- 7.警察：高危，高压 / 249
- 8.公务员：迷失了 / 251
- 9.都市白领：高处不胜寒 / 253
- 10.IT 技术人员：好孤单 / 256



Chapter 1

高效工作的唯一诀窍：心理驱动

工作的兴趣、时机、气氛、状态，
都可能影响到工作效率。



趣 味 测 试



测你工作效率的高低

周末了，你邀请三五好友来家里吃饭，最可能出现以下哪种状况？

- A. 忘记煮米饭，只好出去买面食
- B. 为了精益求精地做道你最拿手的菜，误了开饭时间
- C. 很快地烧煮一些做法简单的菜，以节省时间
- D. 胡萝卜用完了，让第一个到来的客人去买



趣味解答

选A：迷糊型 从来搞不清做一件事要花多少时间，经常不能开始有终地完成计划。温馨建议：买两本台历，一本用于工作，一本用于日常生活，放在显眼处，给每件事定个Deadline。

选B：完美主义者 追求尽善尽美，没有时间观念，把大量的时间花在细枝末节上。温馨建议：按照每件事的重要程度来分配时间，这是你节省时间、提高工作效率的关键。

选C：把握时间型 你做得不错。温馨建议：工作之余尽情放松自己，不要苛求别人有同自己一样的高效率。

选D：紧张刺激型 做事总是慌慌张张，丢三落四。温馨建议：做每件事都比计划提前一点点开始行动，以从容应对。

1.效率“热身”

运动员在比赛之前，都会做短时间低强度的动作，或压腿，或伸腰。这就是所谓的赛前热身。其目的就是让待会儿运动时将要使用的肌肉群先行收缩活动一番，以增加局部和全身的温度以及血液循环，并且使体内的各种系统——包括心血管系统、呼吸系统、神经肌肉系统及骨骼关节系统等，都能逐渐适应即将开始的较激烈的运动，来预防运动伤害的发生。

在办公室里，一个讲求效率的人，在进行工作之前，也要像运动员在赛前热身一样，对自己进行一下“工作的热身”，让自己进入正常的工作状态。这样，工作就会有比较高的效率，做得比较好。那么，我们该怎样进行工作的热身呢？

（1）可通过合理的运动来为工作“热身”。日本国立生理学研究所教授柿木隆介氏经过研究认为，做些适当的热身运动，通过肌肉与神经的相互作用，对自身生物钟的调节有明显作用。慢跑等简单健身运动，有助于舒缓精神紧张和降低兴奋度，可让人重新集中注意力，从而更好地应对即将投入的工作。

（2）写工作计划。在上班之前，也可以通过写计划达到热身目的。上班族可以在早上写下当天的任务，以计划你的一天，这会使你迅速进入工作的状态。没有什么比一张放在旁边的任务单更让你集中注意力的了。当你写下当天需要完成的事项后，把它放在你的旁边可以不断提醒你要集中注意力。

（3）由易到难，用简单工作热身。譬如，很多公司的新进职员训练，

都是采用在职训练的方式，通过实际接触工作，教育新进职员，使其进入状态。因此，我们工作前的热身也可以采取“在职训练”的方式，即你可以做一些简单易成的工作，为后面更难的工作热身。这好比读书前，我们通常会读目录、前言或索引，这是一种读书前的热身活动。只要读目录、前言或索引，就能知道这本书大概有哪些章节，讲的什么内容，这样，就会觉得“哦！这是一本这样的书！抓紧读完！”而产生读书的欲望。

在放完长假、重新投入工作的时候，我们也非常需要工作热身。虽然长假时间和工作学习时间在物理上有比较明确的界限，但在心理上并没有一个严格的界限。长假期间产生的兴奋感和松弛感，仍然能在假期后较长时间内对人产生作用。即便已经开始正常上班，也很容易由于长假放松情绪的“惯性”，不能立刻进入工作状态。所以，此时我们就更要能够主动提前适应工作的氛围，有计划地调整好生物钟，让自己提前进入工作状态，从身体上和心理上作好上班前的准备。因此，人们不妨在长假的最后一两天便开始提前“热身”，避免节后无法尽快“收心”。比如，在某外企工作的肖女士说，前几次长假过后，自己因为患了“假日综合症”，不能马上进入工作状态。为避免这种情况再次出现，这次春节在上班前三天便回来作准备。这主要是想让自己提前“热身”，感受工作的氛围，不至于到上班时手足无措。

需要注意的是，要提高工作效率，不能有不好的热身习惯。譬如，现在有一小时的时间，一个人计划在这段时间写点文章，但他有削铅笔的习惯，于是他开始削铅笔。结果可能是他觉得越削越有趣，而不知不觉间，便会浪费不少时间。可要知道最重要的事是写文章，如果因为削铅笔耽误了许多时间，那就是本末倒置了。

还有，上班族要注意，早上刚上班时，不要检查私人邮件。因为即使你设置了邮件过滤，在早上检查私人邮件依然很让人分心。特别是当你的朋友发给你有意思的文章、笑话或者一些视频链接时，一不小心你可能就陷进去几小时。一开机，你就应该开始工作而不是检查私人邮件。如果你不想被分心，就等到工作完后再回复。

不过专家也告诉我们，工作前的“热身活动”，最好直接通过工作本身进行。开始做一件事，最好是不要有什么准备的习惯，而要马上进入状态。尤其是一般上班族工作时间没有几个钟头，这样短的时间，如果拿来喝茶、削铅笔，就很影响工作的效率。因此，平常就应该养成立刻进入状态的习惯，一想到“我现在要做这个”，就能够立刻着手，一气呵成。



2. 兴趣=效率

美国全球竞争力研究院的研究人员曾发现：快乐的人更容易获得事业成功。该研究项目的带头人罗伯特说：“导致这种现象的原因，很可能是快乐的人经常会有积极的情绪。这种情绪能够激励他们更主动工作，接受新的知识。当他们觉得快乐的时候，会觉得很自信、乐观、精力充沛，这也会使他们更有亲和力。”

从心理学的角度来说，这个研究结果是有道理的。具有良好心理状态的人，能够更好地把有限的心理能量投入到外界建设性的事务中去，能够更自然地开展工作，更多地释放自己的潜能，提高工作效率，这对于取得成功是相当重要的。而那些不快乐的人，消极的情绪会降低工作效率，消极情绪背后的心理冲突又会大量消耗有限的心理资源。“内耗”大了，用于从事建设性工作的精力自然就会减少，好像电脑感染病毒以后，CPU的系统资源大量被占用，正常的程序自然就会运行缓慢和容易死机。当然，不是每个人生来对某样工作就有浓厚的兴趣，通常兴趣爱好与艰苦的工作很难划上等号。大多数情况下，我们必须积极培养对工作的兴趣，积极、敬业，才会从工作中感到愉快，也才能把工作做得有声有色，从而在群体中脱颖而出。那么如何让自己对工作充满兴趣呢？

尽量找到适合兴趣的工作

工作符合自己的兴趣，我觉得就是最佳的报酬，虽然它并不一定能保证

你平步青云。如果碰到低潮、挫折、委屈，你也不要轻易放弃，所有的成功者不都是能坚持到最后一刻的人吗？周华健、任贤齐、刘若英等著名歌手，在成名前都曾经当过唱片公司的助理，也都曾入不敷出，经历过一段艰苦的日子。不过，他们并没有因此而选择转行，去找一份安定的工作，他们依然忠于自己的兴趣，当时机成熟时，他们便成为歌坛上的闪亮明星。

很多时候，找到一份自己喜欢的工作就像找回真正的自己，这是人生很重要的一堂课。为钱工作只会让我们忙碌一生，而找到自己的热情所在，学会把每一件工作做到最好，学会珍惜身边的每一件事物，会让你把无趣的工作变成充满趣味的天堂。

有的事情一旦你全心投入就会产生兴趣

一个几乎从未接触过计算机的人，从刚买了新电脑的朋友那里得到了一台二手货，于是便照着说明书学习起来。他觉得以自己的基础能学会网页浏览和图表处理就已经很不错了，可没想到他越学越有兴趣，没几天就已经掌握了许多数据处理软件和游戏软件。现在，他开始觉得自己有必要更换CD-ROM和MIDI了。以前他看到计算机类图书就像是见到外星人一样，而现在他却成了一名真正的计算机爱好者，每天都会跑到书摊上看新一期的电脑杂志来了没有。刚开始，他面对书店中琳琅满目的同一类书籍几乎不知如何选择才好，现在却能经常为别人购书提供一些有用的建议了。

对于工作，其实也是一样的道理。从兴趣的角度来说，工作当然比不上游戏或你的个人爱好。但是，如果你对自己的工作一点儿兴趣都没有，往往是因为你还没有完全了解它。其实，对于一件根本不感兴趣的事情，只要你能稍加注意、深入研究，便可能有惊喜的收获，你的工作会因探索的过程和求知的喜悦而充满乐趣。

调整自己的心态有助于培养工作兴趣

佛家有言：“一水四见。”水对人们来说是水，对鱼儿来说是它们的



房子，对鬼道众生来说是烈火，对天神来说则是晶莹剔透的水晶。为什么会“一水四见”呢？“因为一切法从心想生”，虽然同样是水，用的心不同，就有不同的观照。职场中，很多人是以一种受苦受难的心态面对每天工作的八小时，工作中的新任务能推则推，不能推则消极应付了事。这样做不但无法实现自己的职业理想，也浪费了宝贵的光阴。美国石油大王洛克菲勒在写给儿子的一封信里曾这样说道：“亲爱的孩子，如果你视工作作为一种乐趣，人生就是天堂；如果你视工作作为一种义务，人生就是地狱。”因而，适时改变自己的心态，对于培养工作兴趣也是很有帮助的。

找出你在工作上的重要价值

请用心想一想：你在做什么？你是否提供必需的服务？你是否看到完成的产品？你是否是位发号施令者？然后再问你自己：因为我的投入，这份工作是否不一样？正确的价值观在个人成就感中扮演着重要角色。请记住：当初你为何会接下这份工作？如果这只是一份临时的工作，你是否认真考虑将来你真正想做的是什么事？

有这样一个发人深省的小故事：某所大学的图书馆里经常有读者将书籍放错位置，为此不得不雇用一些学生做临时工，协助管理员将书籍放归原处。大多数学生因为这份工作枯燥乏味而迅速地辞职走人，只有一个瘦弱的学生心想：干这个工作可不有点像侦探寻找破案线索一样么？这个奇妙的想法将原本枯燥的工作设想得非常生动诱人，于是他两眼放光、精神抖擞地投入到工作中去。虽然因为生疏，第一天他只查到几本书，但是他对工作的特殊兴趣和热情投入，使他很快便掌握了技巧，查到的数量与日俱增。当这个小伙子离开这里时，图书管理员依依不舍，心想：这个孩子日后一定能成大事。结果这个学生后来真的成了亿万富翁。

这个故事也印证了苏格拉底哲学家说的一个道理：有事做的人是幸运的。当一个人的精神倾注于某项工作时，他的身心会形成一种真正的和谐，不管从事的是多么卑微的劳动。

工作固然是我们生存的必需品，但对有良好修养的人而言，更有价值的是在工作中体现自己的价值、找到快乐。事实上，热爱自己的工作，拥有一个快乐、积极的工作心态，是无价的。

3. “好记性不如烂笔头”

人们常说：“好记性不如烂笔头。”这句话是否正确呢？有心理学家为此做了专门的试验。

美国心理学家巴纳特以大学生为对象，做了一个实验，研究了做笔记与不做笔记对听课学习的影响。大学生们学习的材料是介绍美国公路发展史的文章，有1800个词。测试者以每分钟120个词的中等速度读给他们听。心理学家把大学生分成三组，每组以不同的方式进行学习：甲组为做摘要组，被要求一边听课一边摘出要点；乙组为看摘要组，即他们在听课的同时能看到已列好的要点，但自己不动手写；丙组为无摘要组，他们只是单纯听讲，既不动手写，也看不到有关的要点。学习之后，心理学家对所有学生进行回忆测验，检查他们对文章的记忆效果。

实验结果表明：做摘要组的学生学习成绩最好；看摘要组的学习成绩次之；单纯听讲，即不做摘要也不看摘要组的成绩最差。之所以会出现这样的结果，是因为：

（1）做笔记有助于多种分析器官协同作用。现代心理学研究表明，单凭听觉会话通信，每分钟仅能传达100个单词，而视觉传达的速度则是听觉的两倍；视觉、听觉同时起作用，传达的速度则是听觉的十倍。可见，分析器官参与越多，彼此联系越紧密，记忆效果就越好。用笔记下来，它用到了看、记相应的分析器官。每一种分析器官进入大脑记忆的通道并不一样，但相互都是联系的。同一内容从不同通道进入，能够使记忆更加牢固。这就是用笔

记下来的内容容易被记住的原因之一。

(2) 做笔记有助于提高记忆力。用笔记下的内容，与仅看到的内容有本质的差异。前者既有思维参与，又有活动因素，而后者主要是思维参与，其参与程度一般也不如前者。因此，后者的记忆效果不如前者。

在工作和生活中，一个人要面对的信息非常多，要应付的事情千变万化，不管他的记性有多好，最多也只能记住当时的情况。而随着时间的推移，许多事情就会被混淆、淡漠乃至忘记，特别是那些不常用到的数据之类的东西，这对工作是很有害的。如果我们将工作中的一些事，特别是重要的事，都记在工作日志上，就不用担心会忘记或者记错了。

李军是一个头脑灵活、做事认真的小伙子，平时总是随身携带一本工作日志，工作中、会议上、同事间的交流中遇到的问题，都会细心记录，特别是重要的事，如工作数据、上级指示、年度规划等，还会做详细的记录。有一回，胡总监正在作报告，临时需要两个重要数据辅助，便问身边的员工。结果，他们报的数字相差甚远。这时，李军习惯性地掏出自己的工作日志本，报出了胡总监所需的精确数字，大家都不约而同地向李军投以钦佩的目光。

这一次小小的救急，大大加深了李军在老板心中的印象。胡总监此后对他另眼看待，认为他工作踏实、做事认真、细致周到，是一个可以委以重任的人。没过多久，李军就晋升为办公室主任，胡总监参加的任何重要活动，都会让他随同。由此可见，随时、随地记笔记，并把它养成你的工作和生活习惯，会帮助你节省不少时间，还能够更有效地工作，并增加上级对你的信任，使你得到器重。

每个公司的老板都喜欢工作用心而严谨的员工，对他们做事比较放心。而那些听过就忘的员工，则容易给上司留下应付差事的坏印象。有的人，当上司给他安排工作时，他信心十足地答应了，可过了一段时间，当上司问他工作完成得怎样时，他才猛然想起，可为时已晚。这样的人会失去上司的信任，即使他非常能干，也会让人怀疑他会不会有所遗漏，会不会记错了。



工作日志是一种可提供简单、精确信息的载体，是文件和资料的存储器，在需要时可以立即找出来。我们应将工作中发生的事情，包括现在想的或做的、以后要做的、老板谈到的工作或一些指示都记在工作日志上，并养成一种习惯，每天早上查看。当你每天早上打开当天的工作日志，就可以找到你想要的东西。因为你没有把事情或工作忘记，会感到很安心；你可以把用于冥思苦想的时间省下来，做其他事情；对于你的约会、计划和文书工作，你总能做到了然于心，用不着分心于其他事，你就可以使工作有效率。同时，它还能记录你的工作状况，让你能看清楚自己的发展变化，从而使你扬长避短，走向新的目标；在适当的时候，它还能提醒你发个邮件、打个电话，与同事、朋友维持感情沟通；而且，在和上级谈工作或闲聊时，一听到重要的信息，就马上从口袋里拿出笔记本，把重点记下来，这样小小的一个举动能给老板一个你可信赖的感觉。总之，养成记工作日志的习惯，确实会给你带来不少好处。

当你尝试着记工作日志时，你就能亲身体会到它带来的积极变化：它能有效地提醒你每天要做的事，帮助你安排好自己的时间，提高工作效率，赢得老板的信赖，为你的成功提供有力保证。

4.赶走办公室“拖延症”

某件工作是不是一定要等到火烧眉毛的紧要关头或最后期限，才不得不打起精神去挑灯夜战？上司要你写一份材料，你是否会拖到最后几天才动手，结果写出来的东西非常糟糕，根本用不成？……这就是办公室拖延症的表现。它害人害己，而且还有着和流行时尚一样快的传播速度。最初你可能对团队中某个伙伴的拖拉作风特别不满，然后某一天你会突然发现，自己竟在不知不觉间也患上了“拖延症”！

有办公室“拖延症”的人，面对几乎所有工作总是能拖就拖，虽然每想到还有任务没完成都会很烦躁，可依然不想去做非要等到最后期限，才能闷头完成。心理学家说，绝大多数的“拖延症”患者在低效率的漩涡里挣扎时，并不知道自己做某些事效率不高。这其实是一种心理疾患。我们来看一个“拖延症”患者的案例。

陈英35岁，任职于一家广告公司，负责做策划。他们公司的工作周期是半个月，也就是说她几乎要每两个星期就做出一个新策划案。每次在新工作周期运转之始，她总觉得时间绰绰有余，所以她总是心安理得优哉游哉。然而“找灵感”的时间总是过得特别快，拖着拖着，时间就将耗尽。她总是安慰自己说：“不是我不做，只是火候未到……”但是不能否认，随着时间的飞逝，她已开始变得焦躁和纠结。到了最后两天，无论自己多么想提前完成任务，陈英总是觉得所做的工作不能让自己满意，或根本做不出来。她开始坐立不安，不得不自念紧箍咒，逼迫自己绞尽脑汁，最后才勉强按时完成了

任务。这个过程充满了焦虑感，非常难受。

其实“拖延症”患者很清楚，这样拖拉做事感觉很不好。每次当他们在最后期限内把事情赶完时，就如同死里逃生。不过那种劣质的快感、被压迫出的所谓高效率，又会让他们尝试着下次再次冒险“走钢丝”。

办公室“拖延症”在职场可以说是相当普遍，那么它到底是怎么形成的呢？心理学家认为，其原因主要有以下几点。

对自己的能力不自信

对自己的能力没有把握，害怕影响整个工作的进度，为别人带来麻烦……各种各样的担心，最终延误工作的开展。尤其在受到上级或同事的催促指责后，心中更会感到焦虑，愈发害怕工作失误，于是更想远远地逃避，从而加剧了恐惧心理，导致“拖延症”越来越严重。

对自己的能力过度自信

一些人对自己的能力抱有十足的信心，坚信到了期限一定能完成任务，于是不急不慌、慢条斯理地应付手头遇到的事……只是苦了旁边的同事，为了配合这一个人的节奏，整个团队的进度都被影响了。

对工作有排斥感

接到不喜欢的工作，或大费周折、劳心费力的工作，心里就会不由自主地反感厌恶，总也提不起精神做事，于是能拖多久拖多久，不耗到最后一刻决不动手。

办公室“拖延症”犹如慢性毒药，会逐渐侵蚀我们的工作热忱和斗志，会对未来的职场生涯产生负面的影响，也会大大影响团队合作，拖累团队工作进程。在工作中，若不懂得时间管理，不从实际出发，眼高手低，习惯拖延，职场前景肯定不被看好。那么，我们该如何战胜办公室“拖延症”呢？对此，有专家给我们提供了以下参考意见。

（1）合理安排工作任务，规定期限。合理安排工作任务，把日常必要的工作制订一份规范的流程出来，设定明确的时间表和完成期限。在工作中，必须不断提醒自己严格执行工作“纪律”，否则就会受到惩罚。并且向同事和上级作出保证，让别人的压力成为自己勤快工作的动力。

（2）不要等到条件完美了再行动。如果你想等条件都完美了才开始行动，那很可能你永远都不会开始。现实世界中没有完美的开始时间，你必须在问题出现的时候就行动起来并把它们处理好。

（3）不要等到有灵感的时候再行动。人们对创造性工作最大的误解之一，就是认为只有灵感来了才能工作。这样的话，你能工作的时间就会很少。与其等待，不如机械地发动你的创造力马达。如果你需要写点东西，那么强制自己坐下来，落笔，灵机一动，乱图乱画，通过移动双手来刺激思绪、激发灵感。

（4）将眼前的工作做好。把注意力集中在你目前可以做的事情上。不要烦恼上星期理应做什么，也不要烦恼明天可能会做什么，你能够左右的时间只有现在。如果你过多思考过去或将来，你将一事无成。明天或下周的事也许是永远都不会发生的。

（5）别做一些无益的事。人们在开会前一般都会做些社交活动或聊聊天，如果你不避开这些让人分心的事情，它们就会花掉你很多时间。因此，对于这些浪费时间的事，能避免就避免。



5.同事与同事，“火星”对“地球”

在1897年，心理学家特里普利特观察发现，自行车比赛时，多人同时比赛，要比一个人单独计时比赛成绩更好。受到这种现象的启发，他做了一个实验，要求儿童绕钓鱼线，越快越好，结果发现：许多儿童在一起绕，要比一个儿童单独绕，速度更快。后来，更多的心理学家也观察到了这种现象，就把他人在场（比赛伙伴或观看者）引起的个体活动中效率提高的现象，叫做“社会促进”。

“社会促进”现象在生活中司空见惯，比如：你骑车上街买东西，当你发现后面有一辆自行车在向你靠近，并要超越你时，你会情不自禁地加快速度；你在一条空旷的马路边散步，当另一个人在你身后急匆匆地赶过你时，你会不自觉地加快自己的步伐；不少演员和运动员在表演和比赛时，观众越多，情绪越热烈，劲头就越足，发挥得就越好；你如果是位教师，虽然你有时候身体不大舒服，可是一上讲台，就来了精神……

那么，为什么会发生这些“社会促进”现象呢？

这是因为，在社会中人们总是害怕被抛弃，想要别人喜欢和接受自己，当与别人在一起时，这些动机会更强烈。也许我们不认识身边的人，但是却可能以为他们正在评价着自己，所以就不安起来，就会更加把劲了。因此，如果你是单独一个人，你就会无所谓输赢、好坏，因为没有人看见，没有人比较，就会觉得怎样都可以。可是当出现第二个、第三个人，甚至更多人，你会感到有人在看自己，会情不自禁地想：“他们也可能正在评论我干的

“怎么样呢，我一定要好好干，让他们瞧瞧。”

不过，心理学家也发现：“社会促进”并不是在任何情况下都会发生的。一般而言，如果某个人从事的是相对简单或自己熟悉的工作，那么在其工作时他人在场，就会激发他竞争的意识，从而提高自己的工作效率。但是，如果某个人从事的是较为困难或自己不熟悉的工作，这时有人在场只会导致他紧张焦虑，降低他做事的效率。也就是在这种情况下，不会发生“社会促进”，而会发生“社会促退”。比如，老师让几个同学到黑板前，当着全班同学的面在黑板上做题。如果题目比较简单，学生往往能很快做出，而且通常还比下面的同学做得快；但如果题目很难，站在台上的学生由于紧张发懵，演算速度与结果往往不如下面的同学。

在工作中，因为“社会促进”和“社会促退”的存在，我们要提高自己的工作效率，就要懂得利用二者不同的特性。譬如，当你对某个工作技能掌握得比较纯熟时，你不妨大胆地在公众场合展示一番，这可以帮助你进一步提高自己的效率和水平，增强自己的信心。但是，如果你对某个技能还不熟练，那就不要在人多的地方展示，否则就容易出洋相，让别人笑话。这时，你还是独自埋头学习、苦练为好。例如，你在攻读一本内容高深难懂的书籍，或者要创作一部书稿，如果你能远离起干扰作用的“观众效应”，这样效率才更高。

在办公室里，作为管理者，如果懂得这个心理规律，就可以在工作中合理地安排员工的工作。比如，打印上司交待的文稿、装订材料、核对账目这样的工作，员工如果做得相当熟练了，管理者可以将他们的办公桌和工作台放在任何人都可以看到的地点，或让许多人在一起工作，这样就能提高工作效率。如果需要完成的是技术难度很高的工作，或是处理非常复杂的问题，需要当事人集中精力思考，就不应该让他感觉到有人在注视他，这样才能提高工作效率。

如果员工的工作比较复杂、需要创造力，比如知识型员工的工作，管理者为了利于员工集中精力、提高效率，应尽量给员工提供不易受干扰的工



作环境。因为很多人与上司相处时，总会感到紧张不安；当上司离开时，他们反倒能全身心地投入工作，并且感到快乐，没有上司在场，他们也能更好地作出决定。因此，作为上司，你可以离开员工一会儿甚至一段时间，尽量给他们留一些机会。这样，当你回来时，你会吃惊地发现他们在你不在的时候，取得了多么令人满意的成绩。

一些需要创意的公司更明白这个心理原理。微软公司的每位员工都有自己的独立办公室，这是比尔·盖茨亲自制定的标准。盖茨有一种独特的“办公室哲学”，他认为：软件是一门艺术，做软件的人必须有丰富的想象力。而人只有在独处时，在完全属于自己的空间里，才最具有想象力。如果需要交流，打开门就可以。因此，在微软，每一个员工都拥有自己单独的办公室。除了总裁、副总裁级别的办公室稍大些，其余每个人的办公室都大小一致。而且，电子邮件是微软公司最重要的办公手段，工作中遇到问题，不用去敲同事的门，最简单、最有效的交流方式就是发电子邮件。哪怕请隔壁的同事下班后吃饭，也是发邮件。微软的这种工作环境，都是为了让员工专注工作而设计的。

6.一周效率图谱

职场上的人大部分都有“周一综合症”。因为对于很多职场人来说，双休日是格外忙碌的日子。有的忙于繁杂的家务，劳碌奔波；有的则逛商店、游公园，特别是那些牌迷和网虫，更是夜以继日；有的则是走亲访友，或家人团聚，等等，不一而足。待到双休日过后的周一，必须重新投入到工作和学习，但人体的生物钟往往还没有调节过来，没有在24小时结束后自动归零，而是不知不觉地延续到“第25小时”。而每周的第一天，往往是事最多的一天——上周末完的工作要“交作业”，本周要联系的客户要“排时间”，上面的领导要“派工作”，下面的团队要“找精神”……这就难免出现或多或少的不适应，即所谓“周一综合征”。

有一家公司的老总对此进行了观察，他发现，星期一请假的人最多，制造请假借口的创意也最活跃。有人说他车胎爆了；有人说他外婆死了，有的人让外婆“死”了好几次，每次都是活不过星期一。由于人手减少，星期一上班的员工压力更大，这样更加重了星期一的“黑色度”！

既然职场上存在“周一综合症”，那么其他工作日又有什么特征呢？加拿大心理学家、麦吉尔大学（McGill University）教授德比·莫斯考维茨在她的一项研究中，为我们画出了一幅一周工作节律图。

研究显示，星期一大家心情都不好，工作热情也不是很高，也就是说，星期一不是埋头做事的好时候，这时最好分派任务、规划、设定目标。另外，在周一处理矛盾也是不适宜的，因为这样容易把一些人的心脏病气发。



总之，星期一的时候大家都要悠着点，不能太冒进。

到了周二，他们开始慢慢进入工作状态，着手处理遗留的电子邮件，安排本周工作计划，压力也随之而来，工作量和压力水平都将达到峰值。调查显示大部分人在周二通常会放弃午休时间，加紧干活。星期二上午10点到中午这段时间，人头脑最好用，其工作效率也最高，产出最大，对组织来说，可利用此段时间，安排一周内最有挑战性的任务给自己的员工。

星期三是一周的转折，职场人士虽然已经完全适应了忙碌的工作状态，但大部分职场人士的心理兴奋度会出现下滑。不过，此时大家精力还是很好，而且思想活跃，最有创造性。因此，这一天是制定战略、开展“头脑风暴”的最佳时间，也是决策技能最能得到发挥的时候。

星期四被认为是“黎明前的黑暗”，这时人们的雄心和精力都已下降，却又对即将到来的周末充满希望，这时候人也变得比较通融。曾有职场专家撰文说，如果你要找老板求加薪，最好选择星期四，因为总体上，星期四的时候人最好说话。同样，这种时候去找客户，客户也最有可能向你妥协。

星期五是一周之中工作效率最高的一天。因为对于很多职场人士来说，他们总是希望一周事一周清，一些一周内纠缠不清的事情，大家都喜欢这个时候来个了断。因此，一些在平时看来有些头痛、棘手的事情，在这一天里却比较容易OK。如果你是个最不愿愿加班的人，碰到这天你也会不知不觉地多干了点。

莫斯考维茨教授很好地揭示了一周具体的工作效率情况，她是针对职场人士的工作节奏而得出的结论，而对于影响工作效率的其他因素，比如地位的变化、情境的变化，并没有作深入的研究。她自己也强调说，机械地给一周每一天开出“宜”与“不宜”，其实很困难。她说最重要的，是我们应意识到“人们的行为和情绪并不稳定，而是有起伏。在我们与他人交互的过程中，我们的行为存在节奏或曰周期”。如果留心，一个人总可找到创造最佳工作效率的规律。

大工业时代的人们，工作的时间和效率往往被机器和流程所控制，而

知识经济和服务经济，又让人成为了“公司最重要的资产”。怎样让人“因时、因地”地发挥出自己的效能，同样是我们现代的管理者需要关注的。

同时要注意的是，对一个事物的认知不能发展到“极端”，应适时而动，从而将效率发挥至极致。这里“适时”的标准，不仅仅是“适合”你自己，必要的时候，你也要了解同事、上司、下属、客户、供应商一周的节奏规律。所谓时机，不过是你找对了人、找好了时间、做了合适的事。



7. 办公室是个“大气场”

心理学家做过这样一个实验。他们请一部分参与者观看喜剧电影，或送给他们糖果，以让他们产生良好的情绪；而让另一部分参与者随意观看“中性”的电影，既不产生好的情绪，也不产生坏的情绪。

然后，所有参与者接受了一项创意工作：每个人得到一支蜡烛、一盒火柴还有一些图钉，要想办法把蜡烛固定在墙上，以方便人们点燃。因为图钉太短，所以不可能用图钉直接把蜡烛固定在墙上，一个可行的办法是：把火柴取出，留下火柴盒，用图钉把火柴盒钉在墙上，作为蜡烛的支撑物。

大约十几分钟后，研究人员问参与者是否想到了解决办法，结果，有75%的快乐参与者找到解决办法，而只有20%看了“中性”电影的参与者成功解决了问题。

为了更深入地理解这个实验，我们来了解一个心理定律：蓝斯登定律。它是这么解释的：跟一位朋友一起工作，远比在“父亲”监督之下工作有趣得多。

在公司中，我们常常可以看到这么一个有趣的现象，企业中生产效率最高的员工不是待遇最好的，而是心情最舒畅的那些工人。原因何在呢？因为愉快的工作环境可以使人心情舒畅、干劲十足，因而会全身心地投入工作。而压抑的工作环境会让人产生抵触情绪被动工作，进而影响工作效率。

作为管理者，一定要懂得这个规律。身为管理者，你本身的地位不需要用脸孔来说明，没有必要时时刻刻摆出一副凛然不可侵犯的模样。要想让你

的员工拥有更高的工作效率，你需要尊重他们，从尊重他们的劳动成果到尊重他们的人格，从关怀他们的事业进步到为其解决生活中的实际困难，这样才能产生积极的心理效应，然后进一步让他们感到快乐。

美国亨氏公司是一家具有世界影响的超级食品公司，其遍布世界各地的分公司和食品工厂能创造60亿美元以上的年销售额。作为亨氏公司的创办者，亨利·海因茨刚开始只是一个从事种菜卖菜的生意人。后来，他创办了与自己同名的亨氏公司，专营食品。由于亨利经营有道，公司开创不久他就得到了“酱菜大王”的称号。到1900年前后，亨氏公司所提供的食品种类超过了200种，成为当时美国颇具知名度的食品企业之一。

亨氏公司的成功，与亨利善于营造融洽的工作气氛有很大关系。尽管自己身为身价上亿的老板，亨利还是经常深入员工中与他们交流，了解他们的想法、愿望以及生活中的困难，并积极鼓励他们。亨利走到哪里，快乐就到哪里。员工们都很喜爱、敬重他，工作起来很卖力。

另外，亨利也愿意与自己的员工分享自己的快乐。一次他外出旅行，却在很短的时间内就回来了，员工们不解，追问原因，亨利略带遗憾地说：“你们不在，我感觉没什么意思！”随后，他将一个装有巨大的短吻鳄的大玻璃箱摆放在工厂中央，并微笑着向大家介绍这个东西。在当时，如此巨大的短吻鳄很罕见。员工们惊愕之余，都很兴奋。亨利接着说道：“我的旅行虽然短暂，但这是我最难忘的记忆！我把它买回来，是希望你们能与我共享快乐！”

正是亨利这种愿意与员工打成一片的作风，使亨氏公司形成了一个融洽快乐的工作环境，而这个环境得以让亨氏公司逐步壮大。亨利的历届继任者们也承继了他的这种风格，因此逐步成就了公司今日的辉煌。

当然，对于一名管理者来说，要想像亨利一样平易近人并不容易，因为大部分人仍有官僚主义的作风。但是处于管理阶层的你，可以不和员工打成一片，可以和员工保持适当距离以维护你的权威，但不可以让人觉得高不可攀、望而生畏。要知道，员工越快乐，企业越有活力，公司也就越成功。那



么，对管理者来说，怎样才能提供一个良好的办公室氛围呢？

（1）提供有益身心健康的工作环境，尽量排除工作环境中的不利因素。工作场所，对许多员工来说，是为生计打拼的地方，是个容易让人心情紧张的地方。因而，在员工疲劳的时候让其放松放松，是非常有必要的。那么如何做呢？可以在办公室为员工提供一个下午茶时间以及相关食品，让其有个时间来缓解身体疲劳；也可以提供一些休闲娱乐的器械，让员工放松一下；或者播放一些轻音乐，让员工达到最大程度的放松和舒适。

（2）注意营造一个和谐的组织内部人际关系。古人云：天时不如地利，地利不如人和。和谐的企业内部人际关系是一种无形的财富。和谐的企业内部人际关系不但能使员工齐心协力，而且还可以营造出一种宽松、愉快、默契的团体气氛。人在这样一种气氛下生活与工作，有利于身心健康，有助于激发灵感和创造性思维，有利于维持最佳工作状态。和谐，也是一种企业内部人际关系的润滑剂，它有助于减少由人际摩擦造成的“内耗”，保证全体员工精力集中并以最大热情投入工作，使企业这部机器高效运转。

（3）多组织有益于身心健康的集体活动。公司可以组织旅游、联欢、体育比赛、技术竞赛等，让员工在集体活动中培养自己的兴趣爱好，锻炼自己的意志，并在集体活动中释放自己的不快情绪，分享集体的快乐，以调动整个组织的积极情绪，鼓舞士气，这样才更容易实现组织的目标。

8. 身好，心好，工作好

心理学家发现，人的身体和精神具有紧密的联系。人的身体处于怎样的状况，会对我们的心理产生一定的影响，从而影响到我们做事的效率。比如，一个人身体健康，舒舒服服，自然效率就高；身体不好，整个生活节奏就会混乱，工作也会受到影响，即使一时硬撑，多做了几件事，但长久下来，身体一定会出问题，更谈不上什么效率了。

身体健康还会影响判断力，当一个人身体状况比较好的时候，他会快速、果断和坚决地作出决定；而当他的身体欠佳时，他常常会动摇、犹豫和反复考虑。

因此，我们要达到较高的工作效率，就要保证健康的身体和充沛的精力。健康专家提醒我们，要想保持身体健康，需要注意以下几个方面。

充足的睡眠

对于在办公室里工作的人来说，影响身体状况的第一因素是睡眠。科学家做过一个实验，即在一个月的时间里，让14名被试者每晚在黑暗中呆14个小时。第一晚，他们每人几乎睡了11个小时，仿佛是要补回以前没睡够的时间。此后，他们的睡眠时间则稳定在每晚8小时左右。同时，科学家还让被试者一天两次记录他们的心情状态，结果，所有的人都说在他们睡眠充足后心情最舒畅，看待事物的方式也更乐观。

这个实验说明，要想保持良好情绪，必须要保证充足的睡眠。有时为了



赶工作，保持高效率，我们会“熬夜”工作，以为在深夜中，我们不容易受到他人的打扰，效率会更高。其实不然，缺少睡眠，容易困倦，对健康非常有害。为什么会这样呢？研究表明，睡眠使大脑中的高能磷酸脂等物质合成速度加快，神经递质乙酰胆碱的含量增高，因此，睡眠是大脑清除废物、积累能量的过程。睡眠不充足，会使我们精力不济、头脑迟钝、浑身无力，不仅工作效率低，而且不容易出现灵感，创新能力大大降低。

懂得劳逸结合

工作间歇的休息对健康也非常重要。“休息，是为走更长远的路。”“不会休息的人就不会工作。”千万不要让自己在疲劳中继续工作——它不但不会增加我们的效率，还会损害我们的健康。脑细胞在紧张的活动后，营养物质的消耗较多，急需补充，代谢物质积累较多，急需消除。此时，脑细胞处于一种疲劳状态，如继续工作，活动能力将大大下降，因此，工作一定要注意劳逸结合。

合理的饮食

饮食和心情是有关系的。要确保心情愉快，应养成良好的饮食习惯：定时就餐（早餐尤其不能省），减少咖啡和糖的摄入（它们都可能使你过于激动），每天至少喝六到八杯水（脱水易使人疲劳）。此外最新研究表明，碳水化合物更能使人心境平和，感觉舒畅。因为碳水化合物能增加大脑血液中复合胺的含量，这种物质被认为是人体自然产生的镇静剂。富含碳水化合物的食物，包括各种水果、稻米、杂粮等。另外，科学家还坚信，维生素和氨基酸对人的心理健康很有帮助。此外，科学家还发现，脾气暴躁且怪僻、悲观的人在大幅度改善营养以后，大脑中用来维持正常情绪的去甲肾上腺素会大大增加，可以在很大程度上克服情绪的低落。

经常锻炼身体

我们都听说过“生命在于运动”。关于锻炼对身心健康的益处，我们不妨看看下面这个例子。39岁的孙女士是一家出版社的编辑，她工作非常忙碌，虽然在经济上有可观的收入，可是她却感到身心都快要垮掉了。她感到疲惫，对工作厌烦，看不到工作的意义。反省自己时她发现，她所做的一切除了上班下班、看稿子和吃饭外，便是睡大觉。按照专家的要求，孙女士审视并列出了她以前所喜欢从事的一系列活动。她非常喜爱钓鱼、打网球和散步，然而近两年，她却几乎与这些活动无缘。

心理专家做的下一步，便是为孙女士设计一个计划，让她摆脱目前形成的工作和生活常规，让她拿出一部分时间，每天从事一些有益身心的活动。起初，她同意下班后每周打三次网球，同时每个周末抽出一天的时间去钓鱼。

从事这两项活动六个星期之后，孙女士说她的情绪发生了明显的变化。她说：“我自己说不清到底是怎么发生的变化，就是现在我感到我的工作是很很有意义的。虽然工作以及其他方面都没有什么改变，但我不像以前那样整天不停地运转了。唯一不同于从前的，是我现在常打网球，周末常去钓鱼。当我周末钓鱼归来后，我感到自己就像刚充满了电的电池一样，精力充沛、精神饱满。有了这种良好感觉，我工作起来不仅轻松愉快，效率也大大提高。同时，我有了更多的精力和心思去照顾我的父母、我的丈夫和孩子。”

要知道，体育锻炼可以增强人的体质，提高人的免疫力，促进大脑的运转，使我们更好地工作和学习。而且，体育锻炼还能够缓解大脑思维的紧张程度。



Chapter 2

巧建办公室心理环境的八个技巧

环境对人的心理影响是潜移默化的。

工作环境会影响人的心理，

影响我们工作的状态。



趣味测试



办公桌透露你个性

看看你的办公桌，比较接近以下哪种？

- A. 桌面上堆满纸张和垃圾，却不会混在一起
- B. 桌面上散乱随意地放着书、便笺和图表等
- C. 桌面上摆着照片、玩具等私人物品
- D. 精心摆放每样物品以求获得最佳效应
- E. 桌面不留任何个人痕迹，干干净净，简简单单



趣味解答

选A：乱中有序型 这一类人善于横向思维，常常有别出心裁的好想法，但却有歇斯底里的倾向。

选B：创意混乱型 主人是个毫不浮夸的实干家，总是忙忙碌碌，踏实安稳，且不拘小节。

选C：自我张扬型 这类桌子的主人时常需要娱乐一番，追求浪漫，不喜欢被束缚，同时在工作上有不错的创造力和表现力。

选D：陈列展品型 主人是个天生的团队领导，但一旦不受重用，可能会怒形于色，比较情绪化。

选E：风过无痕型 此人擅长于分析强势和弱势，注重隐私空间，比较内敛，不爱张扬，同时城府很深。

1.选工作，也要选环境

有这么一则报道：

美国西雅图的华盛顿大学准备修建一座体育馆。消息刚一传出，立刻遭到了教授们的反对。校方迫于压力，顺从了教授们的意愿，取消了计划。教授们为什么会反对呢？原因是校方选定的体育馆位置在校园的华盛顿湖畔。体育馆一旦建成，恰好挡住了从教职工餐厅窗户可以欣赏到的美丽的华盛顿湖的景色。

为什么校方又会如此尊重教授们的意见呢？原来，与美国教授平均工资水平相比，华盛顿大学教授的工资一般要低20%左右。教授们之所以愿意接受较低的工资，而不到其他大学去寻找更高报酬的职位，完全是由于留恋西雅图的湖光山色——西雅图位于太平洋沿岸，华盛顿湖等大大小小的湖泊星罗棋布，天气晴朗时可以看到美洲最高的雪山之一——雷尼尔山峰，开车出去还可以到海伦火山。

华盛顿大学的教授们为了美好的景色，而牺牲更高的收入机会，人们把这种现象戏称为“雷尼尔效应”。可以说，华盛顿大学教授的工资80%是以货币形式支付的，20%是由良好的自然环境补偿的。所以如果修建体育馆而破坏了这种景观，就意味着工资降低了，教授们就会流向其他大学，可以预见，学校就不能以原来的工资水平聘到同样水平的教授了。

那么，为什么会出现这种“雷尼尔效应”呢？根据马斯洛的人的需求理论，我们知道，人的需求结构具有多样性和层次性，物质待遇是最基本的

需求，而安全、发展、精神等需要处在更高层次上。在现代社会中，单纯薪金量的变化不一定能够提高员工的积极性，员工希望实现的薪酬收入包括：经济性报酬（物质收入）和非经济性报酬（心理收入）。后者包括：工作方面——有兴趣的工作、挑战性、责任感、成就感等；企业方面——社会地位、个人成长、个人价值的实现等；其他——友谊、关怀、舒适的工作环境、便利的条件等。

而且，在知识经济背景下的企业运营中，仅仅依靠物质奖励来激励企业员工已经越来越不够了。工作本身所需要的体力在减少，所需要的智力和创造力在增加，并且员工可以享有充分的选择自由，人力资本有很大的流动性。所以，要想留住有才华的员工，就必须给员工创造一种无形的财富。美丽的西雅图风光可以留住华盛顿大学的教授，同样道理，一个良好的工作环境对于一个人来说，同样具有一定的吸引力。因而，一个良好的工作环境对吸引和留住人才十分重要。

那么该如何打造一个良好的工作环境呢？整体而言，办公室的环境应该做到如下几点，才能对一个人的工作心态产生积极影响。

办公室应做到整洁

办公室的整洁能给人秩序感和舒适感，使人的情绪安定而愉快，有助于提高工作效率。这就要求办公桌椅和文件柜等尽量采用同一尺寸、同一颜色的。同时，办公桌上也不宜放置相片架和其他小玩意，要尽量显得整洁。另外，文件柜、书架要经常清理，文件、报纸、图书、杂志要放得井然有序，不可乱放乱塞。最后就是地面应天天打扫，桌椅柜橱应天天擦拭，门窗应定期擦洗，废弃物品不可乱丢。打字机、电脑、复印机也应保持整洁。

办公室应给人美感

一个很具美感的办公室也可给人舒适感，提高工作效率。最现代化的办公室布置，被叫做“办公室美化”。按照这种美化布置，办公室是个大的敞

开空间。它没有墙，只用各种不同高度的隔板，把空间按需要分成若干小空间，使职员的工作不受干扰。美化，也包括盆景、鲜花和主管人员办公桌上的精致小摆设，以及陈列柜内的样品、墙壁上悬挂的油画或大幅照片等。

“办公室美化”应精心设计，要与单位的性质或企业文化相适应。比如，政府机关的办公室以庄重、简洁为好，不宜多装饰；商业企业办公室则可以华丽一些，以显示自己的财源丰盛；工业企业则应显示自己的技术先进、产品精良和实力雄厚；但不管何种机关和企事业单位的办公室，都应避免奢侈和俗气。

办公室应设有噪音的干扰

办公人员经常要思考问题或起草文件，需要安静。因此，办公室最好不要沿街，也不宜靠近生产车间或门市部，以避免外界噪音的干扰。较大的机关、单位往往设有专职打字员，应设专门的打字室，以免影响其他人员工作。在某些大办公室，可以设置休息室、接待室以供同事间的交流和讨论，避免互相打扰。



2.绿色植物是个宝

大量的研究已经证实了自然环境对人的思考和行为所产生的影响。如医院里的病人如果能从病房的窗户看到绿色植物，其康复率也会显著提高；而被囚禁起来的人如果能从窗户向外眺望到农田、森林，发生精神问题的情况比较少；不仅如此，绿色植物可使人处于良好的情绪状态，从而减少犯罪的发生。有研究人员曾研究过植物和犯罪之间的关系，结果发现有绿色植物的区域的财产犯罪率，比没有绿色植物的区域低48%，暴力犯罪率则低52%。

为什么一点点绿色植物，会对人产生这么大的影响呢？根据专家的解释，原因要回溯到几千年前。进化心理学家力图解释人类的行为何以帮助人类世代繁衍和生存下来，他们认为，面对健康的绿色植物，人类原始的安定感会被激发出来。因为绿色植物表示附近有充足的食物，因而人们不必为下顿饭在哪里而发愁。这种愉悦的感觉无疑使人们变得更快乐、更有创造性。

绿色植物不仅对我们的思考和行为产生影响，在我们工作中也扮演着重要的角色。

（1）在办公室摆放一盆绿色植物，可以让人变得更富有创造性。罗切斯特大学的安德鲁·伊利亚特及其同事进行了一项研究，想要发现创造力和潜意识中的背景颜色有什么关系。研究者们猜测，既然红色通常与危险、错误的感觉相关联（想一想交通灯里面的红灯和老师的红笔），而绿色与积极、放松的感觉相关联（想一想交通灯里面的绿灯和大自然的绿色），那么颜色应该对创造力有阻碍或促进的作用。

他们给实验参与者每人一本小册子，小册子里面都是些字谜，小册子每一页的页脚都写着参与者本人的代码。这些代码有的是用绿色写的，有的是用红色写的。实验者请参与者检查每一页页脚中的代码是否正确，然后解答小册子中的字谜。实验结果非常显著：尽管每个人都只看了代码几秒钟，但是那些看到绿色代码的人解答出的字谜比看到红色代码的人多30%。这个实验清楚地显示了：要增进创造力，最好使用绿色。

(2) 在办公室摆放一盆绿色植物，可以保护你的眼睛

不同的颜色对光线的吸收和反射是不同的，如红色对光的反射率为67%，黄色为65%，绿色为47%，青色只有36%。反射率越高，颜色越亮越鲜明。由于红色和黄色对光线的反射率比较高，容易给人带来耀眼的感觉，而绿色对光线的反射率较低，因而能起到保护眼睛的作用。

(3) 在办公室摆放一盆绿色植物，还可以保护你的健康

绿色植物是办公室空气中有害物质的“吞噬者”。办公室空气中的污染物，可通过观赏植物叶片背面的微孔道吸入植物体内，而且花卉根部共生的微生物也能自行分解污染物，并由根部吸收。随着办公自动化的普及，打印机、复印机等设备的应用，加上地毯、壁纸、粘合剂等，不同程度地污染了室内空气。经检测，尽管马路上满是灰尘和汽车尾气，室内的空气污染却是室外的数倍。要有效治理办公室污染，除加强通风透气外，最简单有效的方法，就是摆放绿色植物。这样就可净化室内空气，保护你的身体健康。

(4) 在办公室摆放一盆绿色植物，还可以美化环境。绿色植物给人感觉生机盎然、色彩绚丽，摆放一盆绿色植物，可以使室内小环境变得整洁、清新宜人，给人一种心旷神怡的感觉。

因此，为了激发灵感和保护自己的身体，最好在办公室里多摆放绿色植物。同时在装饰办公室时，请尽量避免使用红色，多多使用绿色，这样才有益于激发创意。在购买办公用品时，也可以尽量选用绿色，如绿色的文件夹封面、绿色的椅子，等等。



3. 光线、声音与温度

环境心理学家发现：一个人周围的物理环境，会对这个人的心理产生微妙的影响。在舒适环境里工作的人，会比在不舒适工作环境里工作的人生产效率更高。良好的工作环境能使人具有饱满的工作热情和持续的工作动力，并全身心地投入到工作中，也比较容易激发出创新的灵感；相反，恶劣的工作环境则使人意志消沉，工作起来心不在焉，缺乏创造力。

比如，如果把整个餐厅的灯光弄暗一点，每张桌子上点上一支蜡烛，在橙黄色的灯光下，你也许会感到饭菜比原来更好吃了；但是如果坐在一张没有桌布、油乎乎的桌子前，头顶上有一只光秃秃的灯泡发着刺眼的光，这种环境就可能影响你的食欲，降低你就餐的兴致。

这种理论同样适用于在办公室工作的人。办公室的光线、声音、温度等环境因素都会影响到一个人的心情，进而影响到这个人的工作效率。那么，办公室该有怎样的光线、声音、温度，才有利于工作效率的提高呢？

充足和稳定的光线

研究发现，在阳光充足的地方，孩子会更加活泼，大人也更加有效率。在太阳光下工作的人，效率要比在日光灯下工作的人高。

因此，工作环境的光线一定要充足。因为光线充足和均匀，能使人的瞳孔减少伸缩，不容易引起疲劳，可以保证更高的效率。反之，如果光线不足或不均匀，人们工作和学习就容易疲劳，不但效率受影响，时间长了健康也

会受到损害。

同时工作环境的光线还要稳定。如果光线摇晃不定，忽暗忽明、忽强忽弱，人的瞳孔就要不时伸缩才能适应它，就容易疲劳。因此我们在使用灯光时，一定不要让光线摇曳不定，以免分散自己的注意力。

保持环境的安静

研究表明，如果一个人长期在噪音中工作，就会激起不良情绪，进而引起神经反应，促使肾上腺素分泌亢进，注入血液，使人的心脏跳动加快，血管收缩，以及肠部的短时间痉挛。噪音也容易使人产生烦躁情绪，注意力难以集中，身心疲惫，导致工作或学习所需的动作失调和心智紊乱，严重的还可能引发事故。

有人做过实验：让四名打字员在喧闹声中工作，结果能量的损失比平时要多71%。除了打字消耗能量的50%外，仅仅因噪音而消耗的氧气就损失了21%的能量！这说明，打字员必须花1/4的精力来抵抗噪音，可见噪音对效率的损害有多大。因此，我们的工作场所要尽量避免噪音的干扰，它不仅影响效率，而且影响我们的身心健康。

舒适的温度

舒适感是主观与客观多种因素综合作用后使人产生的一种主观感受，一般情况下，使人既不感到热，又不觉得冷的温度是人感觉最舒适的温度。在这种温度下，人就有一种心旷神怡的感觉，人也相对要放松，心态也比较平和，更有利于工作效率的提高。

而当办公环境的温度高于自己舒适的温度时，人体就开始从外界吸收热量，你就会有热的感觉，同时血液循环加速，就会感到头昏脑胀，全身不适和疲劳，有昏昏欲睡的感觉，从而影响工作效率。相反，当气温低于自己舒适的温度时，你会感到寒冷，容易患感冒等病，身体容易收缩，不够放松，也不利于工作效率。



当然，影响工作的环境因素远不止这三个方面，但是这三个方面是现代办公中普遍存在的常见问题，同时与人的工作效率和身心健康息息相关，因而很值得办公室中的工作人员注意。

4. 色彩妙用

颜色能给人带来十分丰富的心理感受，不同的色彩也会使人产生不同的身心反应，比如，红色能使人脉搏加快、血压升高，心理上具有温暖的感觉。但是长时间的红色刺激，又会使人烦躁不安。而与红色相比较，蓝色则使人脉搏减缓，情绪沉静。有的科学家还发现，脑电波对红色的反应是警觉，对蓝色的反应是放松。

在临床实践中，学者们对颜色治病也进行了研究，结果发现：高血压病人如果戴上烟色眼镜，可以使血压下降；看到红色和蓝色，可以使血液循环加快；病人如果住在涂有白色、淡蓝色、淡绿色、淡黄色墙壁的房间里，心情容易安定，感觉舒适，有助于健康的恢复。

色彩对心理的影响，最极端的例子恐怕要算下面这个事件。在国外，有一座黑色的桥梁，每年都有一些人在那里自杀。后来人们把桥涂成了天蓝色，结果自杀的人就明显减少了。后来人们又把桥涂成了粉红色，就再也没有人在这里自杀了。这是因为黑色显得阴沉，容易加重痛苦和绝望的心情。而天蓝色和粉红色则使人感到愉快开朗，充满希望，所以能消除人绝望的情绪。

人不仅能识别色彩，对色彩的和谐还有一种本能的需求。和谐的色彩使人积极、轻松、愉快；不和谐的色彩则相反，使人感到消极、抑郁、沉重、疲劳。由此可见，人是有色彩的动物。

曾有一家合资酒店对其职员做过这样的训练：把一间员工培训室布置成



一个模拟餐厅，墙壁涂上不同的颜色请“顾客”光临。第一天的餐厅是黑色的，几乎没人来；第二天是红色，“顾客”寥寥无几，即使有人来没坐几分钟也就走了；第三天是淡绿色，结果不仅高朋满座，“顾客”用餐后还闲坐长聊，久久不肯离去。

明白了色彩对人心理的“破坏”和“建设”，今天的办公室上班族应该学会享用色彩，还要培养自己的色彩意识和环境美学意识。从自身的穿着到工作环境，从办公家具到办公设备，通过色彩的改变为自己打造一个和谐的工作环境。那么如何打造呢？下面几点一定要注意。

了解办公室色彩的心理意义

在办公室中，每一种色彩都有它自己的语言，它会向你的同事和客户传达出一定的心理信息。比如，黑色给人孤独感，但同时也有一种高贵和庄重；棕色让人觉得老气横秋，但不同浓度的棕不但没有了年老的晦暗，还有几分优雅；大红大粉过于张扬，但是如果和安静的冷色搭配，就能够显出年轻的活泼；本白土黄过分素净，若和快乐的暖色牵手，就易于露出自己的典雅。

色彩搭配要遵照“大跳跃，小和谐”的原则

一般来说，办公室要按照“大跳跃，小和谐”的原则进行色彩配置。“大跳跃”是指不同办公室的色彩变化。比如，你有三间办公室，三间屋子可选择完全不同的主色调；但每间屋的门窗、桌椅和地板甚至办公用品，都要保持整体和谐，也就是“小和谐”的原则。这样，尽管你的工作活动范围有限，但每到一处都会给你耳目一新的感觉。

但是有一点需要提醒：不要以为办公室工作太过单调，所以办公家具的色彩搭配就可以“五彩缤纷”。若色彩搭配不和谐，非但不能使你感到舒适，色彩的失衡还会加重你的心理疲劳。

根据不同办公场所进行色彩搭配

如果你是老板的秘书或者是行政主管，也许你有机会参与选择办公设备的颜色。你应该知道的是，现代办公家具大概有五种色调：黑色、灰色、棕色、暗红和素蓝色。通常，不同种类的灰色用于办公桌；黑、棕色用于老板椅和会客室桌椅；素蓝和暗红多用于办公室的椅子。因为，蓝色虽淡雅，不失明快；红色虽庄重，不乏活泼；黑、棕色向来给人凝重感，用它们装点会议室，会促使你集中思考。

总之，我们自己工作环境的和谐依靠自己创造。只要知道，色彩也有自己的品性与格调，让不同性格的色彩“你帮我，我帮你”，我们才能一改办公室沉闷的气氛，拥有五彩缤纷的丰盈。



5. 营造“工位小气场”

作为上班一族，我们的一天大约有三分之一的时间是在办公室度过的。如果办公室环境比较恶劣，会使你身体疲劳，情绪不稳，脾气变坏，导致工作效率降低。相反，一个整洁优美的办公环境，可以愉悦身心，调适情绪，使自己在快乐中工作。因而，打造一个让人舒服、惬意的办公室环境很有必要。

如果办公室的大环境我们无法改变，那么我们可以尽量在自己的工位上，在自己工作的小环境上下点工夫。

让自己的办公桌保持整洁

在我们工作过程中，我们的视线恐怕多数时候都要集中在办公桌面上，因而办公桌面的环境好坏，直接影响我们的工作心情。如果你在工作之余，抽出几分钟的时间，整理一下杂乱的办公桌，把那些杂乱摆放的小装饰品、电话机、计算机或者文件夹有规则地、整齐地置放。然后，你就会发现整洁的环境不仅让你心情舒畅，还会使你的工作效率大为提高。

让自己的办公桌远离干扰

你并非总能选择办公的位置，但是，如果可能的话，要使你的办公桌不要对着门口，或靠近复印机、传真机及其他可能经常用到的办公设备。这将有助于减少干扰，提高工作效率。

尽量让办公桌靠窗

如果你的办公室环境空气流通不是很好，选择靠窗子的位置绝对是一个好选择——不仅可以接受阳光的沐浴，还可以呼吸到新鲜空气。最重要的是在工作疲惫时，向窗外眺望片刻，会使你舒缓眼部疲劳，放松紧绷的神经。

及时整理杂乱无章的文件

在我们工作中，可能会有很多文件，如果全部杂乱无章地堆放在一起，不但查找不便，不利于开展工作，还会影响自己的工作心情。因此，及时对文件进行整理，分门别类存放，可以节省翻找时间，提高工作效率。

清理不需要的东西

每隔一段时间，对文件和物品进行收拾和清理，例如，将每周的最后一天或者每个工作周期的最后一天，作为整理物品的时间，将你不再需要的东西扔到垃圾箱里。这样你的办公桌上就不会有堆积如山的感觉了。

在办公桌上摆放花草

在自己的办公桌上摆放一点花草，一可以净化空气，让自己的心灵宁静，二可以增加色彩变化，使办公桌面看起来感觉不单调。

巧用香薰

在电脑嗡嗡作响的办公室里，怎能不让人感到紧张？试着在办公室里点上植物精华油，例如鼠尾草或薰衣草，就能改善工作气氛，减缓压力。



6. 开放式办公室的心理舒适度

在美国，自20世纪60年代以来，办公室均呈开放式。支持者纷纷表示：拆除隔离板方便了同事之间的交流，无论从物质上还是精神上，都消除了工作关系间的阻隔。

那么，人们现在是怎么看待这项当年重要的改革措施的呢？它为所有人都带来了福音了吗？

有研究人员对此专门进行了研究。从反馈的信息来看，那些办公室工作人员均对工作环境的改善表示满意，因为办公室呈开放状态改变了原先压抑、狭小的工作空间。但是，那些办公室工作人员普遍认为，工作空间的扩大，并没有让他们心情舒畅。他们认为，开放式办公室主要存在如下缺陷：

隐私易暴露

开放式办公室拆除了传统办公室的隔挡，拉近了同事间的距离，却也暴露了个人的隐私——无论是在看文件，还是在网上聊天，邻近同事把头稍微一转，就能看得一清二楚。

在一家房地产公司工作的魏先生说：“我们的办公室是全敞开的，三个人一排，中间连隔挡也没有，自己的一举一动旁边的同事、甚至老板都看得到。有时候是挺不自在的，觉得一点隐私都没有。”

在一个写字楼上班的林小姐也表示，她与同事面对面，就隔着两个电脑显示屏，而老板的办公桌跟他们呈90°直角，“常常看到老板对着电脑咯咯

直笑。我们就不敢这么放松了，和老板离这么近，总觉得有些紧张，每次他出去办事我都觉得松了口气，心情松弛下来工作效率反而更高了。”

员工在开放式办公环境下工作，会面临失去隐私、丧失自我、效率降低、工作满意度偏低等问题。

微量噪音会增加工作压力，危害健康

康奈尔大学环境分析学教授加里·埃文斯是在“噪音环境导致压力”研究方面的权威人士。他说，即使像谈话、敲击键盘、电话铃声这样轻度的噪音，也会对人体生理机能产生负面影响。

有研究人员特意研究了这种影响，他们随机安排40个女性文秘人员，到安静的办公室或有轻微噪音的开放式办公室中工作三小时，结果发现：那些在有噪音的办公室中工作的人体内肾上腺素水平非常高，这说明他们感到了很大的压力。而肾上腺素水平过高，患心脏病的危险就会增大。

开放式办公室对健康不利

开放式办公室还意味着微生物“畅行无阻”，使流行性感冒等疾病更易在员工间传播。另外，员工压力过大、血压升高和人员流动快等现象，也与开放式办公室也存在一定的关联。

现在，都市白领都面临快节奏的工作压力，因此要尽量减少办公环境给他们带来不必要的压力。那么，怎样才能减少开放式办公室带来的不利影响呢？

（1）用有益的“背景噪声”来避免噪声干扰。有专家认为，可以播放一些没有歌词的音乐，比如带有流水、鸟鸣声的轻音乐等低频噪声，不仅可以“屏蔽”人们的交谈声，还能舒缓员工的焦虑感、压迫感。

（2）对个人领域的边界进行柔化处理。可以用一些盆栽植物、摆设作为小隔断，或者将高30厘米左右的玻璃屏风和风景装饰画摆在两张办公桌之间。新加坡一座写字楼就曾采用类似的设计：办公室的一个个格子间用浅浅



的鱼缸做隔断，既保护了隐私，也给员工带来了愉快的心情。这些“边界”与格子间常见的高50厘米的灰白界面隔断相比，更加柔和。

（3）此外，还可以提供更多侧向光源，将环境照明运用得更加充分。

7.不断检查，及时改进

如果我们去饭店吃饭，服务员端上来一盘热气腾腾的新鲜包子，那么你一定知道这些包子是从蒸笼里取出来的；如果服务员端来一盘发了霉的包子，你也能够想象出它是来自阴暗潮湿的地方。

同样道理，如果你的一个同事每天喜笑颜开，好像有什么喜事，另一个同事每天愁眉不展，好像人家欠他钱。你觉得他们居住的环境会不会有区别？答案是肯定的。如果我们反过来推理，也会得出这样的结论：一个住在臭水沟附近的同事和一个住在山青水秀地方的同事，脸色肯定不一样。这就是我们中国人通常讲的风水，实际上就是心理学中说的场，是组成心理场的主要元素——物理场。也就是说，环境，不仅影响人的生理状况，还会影响人的心理状况。

环境能影响人的心理状态，人的“心理环境”也会对人的心理状态产生影响。如果你的一个同事生活在一个没有爱的环境中，而另一个同事生活在被爱的环境中，两个人身上散发出来的心理场的效应是不是一样呢？答案肯定是不一样。一个在被爱包围的人际关系中生活的人，到办公室自然是可以爱别人的，反之，就会表现出缺乏爱的样子。这就是人际关系场，也是组成心理场的一个主要元素。

办公室里，其实有一种无形的心理能量场。如果你的办公室有50平方米，你和你的同事是20个人，那么在这个空间里，就有20个不同情况的心理场，他们来自不同的物理环境和人际环境。现在在这个只有50平方米的



物理空间里，再次组成一个物理场和人际关系场，你也是其中的一部分。如果这其中有一半以上的人是不和谐的，设想一下这个空间会怎样？——一定会充满负性能量，导致暴躁的人增多，抑郁的人也增多。有时候并不是自己本身带来的，而是你的同事从他（她）生活的物理场、人际关系场中带到办公室的。这似乎对你不公平，所以，我们需要学习预防和化解。那么我们怎样预防呢？

（1）我们先检查一下，自己待的时间最长的物理空间，是不是光线不好，空气指标怎样，会不会发闷等。就是说，要设置一个符合心理和谐的物理空间，让身心更健康。

（2）检查一下平时相处的关系密切的人，有多少能量不够的人。比如，你的十个朋友，有两个正面临被炒鱿鱼的危险，有两个正在准备离婚，还有两个和婆婆紧张，还有一个正在失恋中挣扎。那你就要注意了，你的朋友圈子心理能量已经不平衡。现阶段，他们只能提取你的心理能量作为他们的支持，而你不能从他们那里获取。所以，你需要考虑增加一些心理能量比较大的朋友，也就是心理比较健康的人。这样你的人际关系场才能得到平衡，不会出现心理空间的不和谐。

心理专家指出，办公室内如果存在不良情绪传染病，有时候要比环境污染更为严重，它会削弱人们工作的积极性。那么该如何解决不良情绪传染问题呢？

（1）还是要学会“宽心”。在日常生活中，人们难免遇到一些不如意的事情。在这种情况下，要提高自身修养。其实，周围欢乐的气氛能帮助自己冲淡不良情绪。

（2）当人们看到某人脸色不好看时，则可推断此人目前正处于气头上，最好回避一下，别在此刻“招惹”他。

（3）你需要弄清楚：是物理场出现问题，还是人际关系场出现问题。首先，你所在的办公地点的空气、光线、湿度等，是不是符合你的生理需要。如果这些有问题，就需要调整一下。然后，观察你周围同事的关系融洽

程度。有的人对此可能不以为然，觉得他们闹他们的，不关我的事。其实不然，大家都在这个空间中，如果这个空间中有一部分人不和睦，明争暗斗，那这个空间里无形中就有不好的气场，对每个同事都有心理上的影响。所以你需要观察一下，如果这种情况存在的话，就尽量不参与进去。

办公室能量场是不容忽视的。为了我们有一个开心的工作环境，健康的身心，每一个在办公室工作的人，都有必要去关注、预防和化解不良情绪传染问题。



Chapter 3

组织运行背后的“心理魔方”

组织，是一群复杂心理的交织；
组织运作要好，就一定要了解组织心理学。



趣味测试



你有领导能力吗？

有一天，你突然遇见旧情人，你们相约到附近的咖啡厅去坐坐，当聊起以前的时光，你最怕旧情人提起什么？

- A.当初介入你们的第三者
- B.两人刚认识时的甜蜜回忆
- C.有一次出国旅行的经历
- D.分手时的感觉



趣味解答

选A：你有领导才能，可惜没有领导气度。想让一群人对你服从，不是光有才华就可以实现的。

选B：你的领导才能发挥在小团体里可以，而一旦人多了、关系变复杂了，你就会掌控不住，甚至招致民怨。

选C：你是天生的领导者，有个人魅力，也有指挥群众的天赋，大家喜欢找你解决问题，和你在一起。

选D：你在团体当中通常是一个帮大家做事的角色，随遇而安的个性，让你觉得照顾好自己最实在。

1. 着装“心规则”

俗话说“人靠衣装马靠鞍”，有一个心理学实验可以充分地说明着装的重要性：研究人员要求一名男子在人行横道信号灯为红色时，无视规则横穿马路，然后观察他周围的人是否会与他采取同样的行动，也去违反规则。结果表明：当这名男子穿着职业正装时，有许多路人会与他共同行动；而当他改穿工作服时，追随者的人数就会明显减少。

当然，每个人都有权利根据不同的场合和个人喜好选择自己的着装，但上面的例子至少告诉我们：穿着西服这样的正装，更有利于我们获得他人的信任。

现实社会中许多人都会“以貌取人”。研究数据表明，在职场上，形象较好的人比外表欠佳的人，能获得更高的薪资及得到更多的提升机会，其中的差异水平是20%。畅销书作家、著名形象顾问和企业咨询师约翰·莫雷在其《为成功而打扮》一书中指出：成功的着装并不能让一个蠢材进入董事会，但是不得体的着装可能葬送一个聪明人的前程。

在通往成功事业的路途中，有太多不可控制的因素，而穿衣打扮是少数几个我们能够自我控制的因素之一。那么在一般情况下，我们在工作中应该怎样着装呢？

（1）着装应该体现工作的专业性。很多职场中的人无意识地去选择某些特定的风格和颜色，这样做的结果等于告诉别人，自己是一个不重要的角色。事实上，很多人在改变了自己的着装风格之后，上司、同事和客户才开



始重新审视他们的工作能力，并对他们给予信任。

一家著名会计师事务所曾经接受一位形象顾问的建议，由于事务所20%的客户来自电影业，所以让会计师们脱掉保守的西服、衬衫，和电影人一样随意穿着。不久，事务所负责人收到客户一大堆抱怨，其中一位老客户是一名大演员，他生气地说：“我要的是会计师，不是一位同行来管理我的财务！”因为，社会上对某些群体的角色定位是固定的，人们的穿着打扮就需要体现出职业的专业性，以满足人们对他们的社会角色的期望。

(2) 着装要能够体现自己扮演的角色。一般而言，衣着决定了个人所扮演的角色，每个人都能配合这个角色，自然表现与人相处的正确方式与适当的言行。也就是说，想要扮演好某种角色，首先由外形做起乃是最容易的方法。警察就是一个很好的例子。如果便衣警察对市民说：“喂！你过来！”对方可能会皱着眉头不理你。但如果警察穿着制服，大家便会认定他是警察，因此只要听他这么一喊，对方即使不情愿，也会无可奈何地乖乖过来。衣着具有让大家肯定你所扮演的角色的效果。如果你是一名管理人员，那么你不应该衣着随便，否则你的下属可能会对你缺乏尊重。此外，只要穿着超市或快餐店的制服，就会很自然地笑着对顾客说“欢迎光临”，丝毫不会感到难为情。

(3) 办公室着装应能帮助自己高效完成工作。某IT外企在进入中国时，他们的人力资源总监曾经在公司上下推行着装标准——每个人都得西装革履，包括研发部门。这个规定遭到研发部同事的抵制，并投诉到总部，理由是：西装革履束缚了研发人员自由自在的创意。衣着打扮是有功能性的，我们的职业服装设计，应该以有助于高效地完成工作为准则。

不过，如果不光是你的同事，而且你的老板都通常穿得很随意的话，而你穿得保守和职业，就很容易被视作缺少团队合作精神。所以，如果公司没有统一着装的规定，你在穿着上就应尽量和你的同事保持一致；同时，成为你的团队中比较传统、比较职业化的穿着者。

2. 管理方式决定组织效率

原苏联的“米格-25”是创造过神话的一代战机。当年它曾打破和创造过8项飞行速度、9项飞行高度和6项爬升时间的世界纪录，把同时代的美国战机远远抛在后面。

根据该机性能，西方国家一直认为苏联在某些科学与技术领域取得了重大突破。直到一架米格-25落到了美国人手中，一直对它进行各种猜测的西方军事技术专家才惊讶地发现，米格-25型战机之所以具有高超的性能，并不是苏联开拓了什么高新的技术领域，也不是他们采取了什么卓尔不群的技术成果，而是他们成功地利用了系统理论的整体功能原理，将并不是最先进的众多元件加以高效地有机整合，从而产生了惊人的系统效果。

也就是说，事物的内部结构是否合理，对其整体功能的发挥关系很大：结构合理，会产生“整体大于部分之和”的功效；结构不合理，整体功能就会小于结构各部分功能相加之和，甚至出现负值。

为什么说事物的内部结构对其整体功能的发挥关系重大呢？因为事物的质变有两种基本形态：一是量的积累，一是结构的变化。二者都能使事物发生质的飞跃。如碳（C）原子的空间排列不同，其物理性质也就截然不同——金刚石坚硬无比，石墨则柔软细腻。田忌与齐威王赛马，也是结构变化引发质变的一个经典——田忌三战三败后，请军事家孙臆点拨，以同样三匹马复赛，结果二胜一负，就是因为排序的调整。

对于一个公司而言，也要善于调配各种资源，让自己的员工做他们擅长



的事，将他们放在合适的岗位上，这样才能发挥员工最大的能力，才能提高整个团队的效率。如果简单地将几个出色的员工组织在一起，有时并不能产生 $1+1>2$ 的效果，甚至会出现效率不及一个人的局面。

另外，不同的岗位、不同的职位，标准和要求不一样。能力高于岗位标准，是人才的浪费，势必引起人才的抱怨，影响其工作热情；能力低于岗位要求，是岗位价值的损失，就可能不能提供让公司满意的结果。那么，如何才能合理搭配公司的员工呢？

首先，团队领导要对团队内部每一个职位的工作内容有所了解，这样才能够知道需要什么样的人加入团队。有的领导在选择团队成员的时候，唯一的标准就是能力，认为只要能力强，就能给团队带来战斗力，殊不知，如果能力不能和职位匹配，即使是天才，也难以充分发挥他的战斗力。

马云曾说，阿里巴巴在发展过程中也曾聘用过一些来自世界五百强企业管理人员，结果却因为“水土不服”，无法给阿里巴巴带来预期的效果。马云为此感慨道：“就好比把飞机的引擎装在了拖拉机上，最终还是飞不起来一样，我们在初期确实犯了这样的错。那些职业经理人管理水平确实很高，但是不合适。”

团队工作是个协作的过程，不同的职位会有不同的能力要求。一味地追求高能力人才，结果却无法给他们提供充分发挥其能力的职位，对团队是资源的浪费，对个人则是生命的浪费。

其次，就是要把员工的能力、素质、特长等与岗位匹配，因人而异，唯才是举，量才为用。在实际工作中，有的员工性格内向，但在技术钻研上大有所为，是企业的人才，可是，如果把他提拔到综合管理领导岗位上，他的特长有可能得不到充分发挥；有的员工善于宣传，充满活力，这种员工适合跑市场搞营销；如果一些员工没技术，但像老黄牛一样勤勤恳恳，那么这样的员工就适合在生产流水线这样的岗位上。

用人所长，才能人尽其才、各得其所、形成合力，才能保证团队目标的实现。

3. 新人效应

人是企业最宝贵的资源，团队如果成员不稳定，就无法真正成为一个团队。一个团队的形成，需要团队成员有足够的时间磨合和了解，并需要共同完成很多重要的工作。如果一个老板总是频繁调整一个已经能够合作共事的团队，就会破坏团队的稳定性，给公司的经营带来损害。因此，一般来说，保持团队的稳定性是公司经营的明智之举。

但是另一方面，一个团队如果长期过于稳定，也会产生许多弊端，比如：人员工作积极性下降，思想观念落后，不好管理等。从这个角度来说，适当注入新鲜血液，对于公司的发展是有好处的。这种好处主要体现在以下几个方面。

让团队更有活力

无论是传统型团队还是自我管理型团队，时间久了，内部成员由于互相熟悉，就会缺乏活力与新鲜感而产生惰性。尤其是一些老员工，长年累月地重复工作，容易厌倦、懒惰、倚老卖老。因此，有必要找些新人加入团队，制造一些紧张气氛，给老员工增加点压力和适当暗示：如果稍有不慎，他们就有可能被清出团队。这样，为了继续留在团队里面，老员工就不得不更加用功、努力。

另外，把新鲜血液注入到一个团队里面的时候，那些已经变得有点懒散的老员工，为了避免被新来的成员在业绩上超过自己，为了证明自己的能力

和维护自己的尊严，不得不再次努力工作。

让团队更有创造力

加利福尼亚大学的查兰·里米斯和玛格丽特·奥米斯顿曾进行过一项实验。在实验的第一部分，他们请参与者提出创意，解决真实的问题，比如怎样推进旧金山海湾区的旅游业。接着，有一半成员保留原位，另一半成员经常互换以组成新的团队。

结果显示：一直待在一起的成员比经常轮换的成员，更倾向于认为自己的组气氛友好、更具创造性。但是，新组成的团队明显提出了更多的主意，而这些主意后来经过评估，也被认为更具创造性。

在胡恩·乔伊和雷·汤普森进行的一项研究中，也表明引入一个新人能带来不同的变化。在他们的试验中，三人组成的团队首先被要求尽可能多地想出纸盒子有哪些用途。接着，实验者将其中一半团队的成员保持不变，另一半团队则只更换了一个成员。当要求他们再次思考纸盒子的用途时，更换了一个成员的团队明显想出了更多富有创意的用途。

尽管一个团队在过去合作得非常好，但如果想要最大限度地开发团队的创造力，就应该经常更换团队成员。

避免老员工流失带来的风险

老员工在公司工作时间过长，对公司的一些机密、资源和关键技术可能掌握得比较多，对公司有很重要的作用。如果他跳槽，必然会给公司带来不利影响。适时更换员工，就可以避免这种情况的发生。

但是需要注意的是：有计划地更换老员工虽然有好处，但是也要建立在完善的管理及制度之上。同时也要注意，在更换老员工的过程中，要保证公司的日常经营正常运作，凡是会影响公司的运作的更换行为应该避免。

4.组织“病毒”——官僚化

对许多企业来说，“复杂性”是一项重大挑战——随着员工数量的增加，人均利润仍能保持较高水平的企业越来越少。公司规模越大，复杂性越高，达到高业绩指标的难度也就越大，大企业病、官僚文化就越盛行。

“帕金森定律”是对官僚主义或官僚主义现象的一种别称，源于英国学者C.N.帕金森所著《帕金森定律》一书。帕金森定律指出，组织官僚化主要体现在：

喜欢无事忙，通过扩大下属机构抬高自己的身份，因而行政机构总是呈金字塔形，并按一定速度增长。

各种机构的人数总是不断增多，当机构成员增加到20人以上时，机构的工作效率大大降低，于是其中少数起作用的成员便构成核心，成为实际领导者，而一般成员则不起作用。人数持续扩大，致使该机构名存实亡。

在各种会议上，官僚主义者总是无原则地拥护一方反对另一方，或者像表决机器一样为他人所操纵。各种考试、考核制度多流于形式、弊端丛生。官僚主义者所需要补充的人员是“下手”而不是“对手”，他们总是反对任命或者提升任何将来可能胜过自己的人。

办公大楼愈堂皇，设备愈精良，往往管理就愈混乱，管理者愈腐败无能。

年老迟钝而又居领导职位的人不肯退休，使下级的接替者备受挫折，心灰意懒或产生变态心理。

.....

组织官僚化会导致社会衰败，企业萧条。那么，如何破解组织官僚化问题呢？要寻找解决之道，首先要透彻地理解这个定律。为了更好地理解组织官僚化的产生，我们来看一个故事：

有一个民营企业，公司的产权全部属于企业主所有。随着企业规模的不断扩大（这个公司有些名气了），公司老板越来越感到管理力不从心。于是他决定聘请一位职业经理人，他在多家媒体上发了招聘广告。应聘者中有这样一位人才：既有MBA的教育背景，同时还有多年的管理经验，且业绩良好。显然，他是十分理想的人选。

因为公司的土地是老板的，所有的产权都是老板的，别人来他这里只是为他打工，干得好他可以给其很高的待遇，干得不好他可以辞退。别人无论如何出色和卖力地工作，都不能坐他的位置，老板永远是他。于是，这个老板聘请了这个高智商、高素质、高能力的人，让他担任副总经理。可以说，这位老板就不受帕金森定律的影响。

不久，这家企业经营取得了重大突破，业务范围又扩大了。但是，新的问题层出不穷。这时，那位副总经理感到越来越力不从心。于是，老板又发出招聘广告，应聘者络绎不绝。

在这些应聘者中，老板看中了其中两位：一个是某名牌大学的工商管理专业刚刚毕业的研究生，曾写过很多文章，理论功底极为深厚，但是实践经验却非常匮乏；另一个颇有实干家的手腕和魄力，拥有先进的管理理念和多年的操作经验。老板没有拿主意，叫副总经理自己选择。副总经理，经过权衡利弊，最后选择了那个刚走出校门的研究生。

也就是说，一个拥有绝对权力的人，例如那位老板，他不害怕别人攫取他的权力，因为别人不会对他构成威胁，因此不会刻意去找不如他的人做助手。但是，如果一个人的既有利益受到潜在威胁时，那么，他就会本能地为了自己的既得利益，不会去雇用一個比自己强的人，以免给自己带来威胁。于是，他会找一个平庸的人做助手或下级，副总经理选择没有实践经验的研究生就出于此种心理。正是这种权力的危机感，最终导致了可怕的机构人员

膨胀的帕金森现象。

因此，要破除帕金森定律，就必须把用人权放在一个合理的用人制度平台上，不让它受人为因素的干扰。

5. 晋升未必是好事

梯子定律是管理学家劳伦斯·J.彼得根据千百个有关组织中不能胜任者的失败实例，总结归纳出来的。其内容是：“每一个组织成员由于在原有职位上工作成绩表现好（胜任），就将被提升到更高一级职位；然后，如果继续胜任则将进一步被提升，直至到达他所不能胜任的职位。也就是说，在一个等级制度中，每个成员趋向于爬到他所不能胜任的地位”。

人们一直把层级组织中的晋升看做是“攀登成功之梯”或“爬上权力之梯”。晋升一般被看做成功的标志，其实，比晋升更重要的是胜任。

一个有收入固定的人，平时能合理地掌握他的钱财。可当他一旦继承了一笔巨额财产后，他的理财能力就会变得无法胜任。在军队或政府层级组织中，一个称职的一般人员晋升为领导时，也可能会突然变得不称职。当称职的科学家被提升为研究院院长时，也可能会变成一个不称职的管理者。

以上各类晋升，之所以产生晋升者不胜任的现象，是因为它需要被提升者具备他以前所在职位不必要的新能力。因此，一个人得到晋升，但是不能胜任，就不是一件好事。

滑铁卢因拿破仑在此惨败而闻名。导致拿破仑失败的关键人物，是其手下的格鲁希元帅。1815年6月18日上午11时，滑铁卢的激烈战斗使拿破仑率领的法军和惠灵顿率领的英军都伤亡惨重，双方都在焦急地等待援军。但是，布吕歇尔元帅率领的普鲁士军队很快赶到，而法军元帅格鲁希的援军却迟迟未见踪影，这导致拿破仑的部队很快全线崩溃。那么法军元帅格鲁希为何没

及时赶到呢？

在滑铁卢战役打响时，元帅格鲁希奉拿破仑之命，追击普军，就在几英里之外。当一声声沉闷的炮声传来时，所有人都意识到重大战役已经开始，几名将军急切地要求格鲁希命令部队火速增援拿破仑。然而，格鲁希胆小怕事地死抱着写在纸上的条文——皇帝的命令：追击撤退的普军——不放，正是由于格鲁希元帅的不称职，才导致拿破仑政治生命的结束。

这样一个不称职的人，是如何被放在这样一个极其重要的位置的呢？

格鲁希是一个老实可靠、循规蹈矩的老兵，但从来不是气吞山河的英雄，也不是运筹帷幄的谋士。他从戎20年，参加过从西班牙到俄国、从尼德兰到意大利的各次战役。他经过20年战争的煎熬，水到渠成地一级一级地升为元帅。在此前的经历中，谁也不能说他不称职，但真正使他登上元帅宝座的，却是他的前任相继丧命，从而为他腾出了位置。

对一个组织而言，一旦组织中的相当部分人员被推到了他不能胜任的职位，就会造成组织人浮于事、效率低下，导致平庸者出人头地，发展停滞。因此，梯子定律要求改变单纯的“根据贡献决定晋升”的企业员工晋升机制——不能因某人在某个岗位上干得很出色，就推断此人一定能够胜任更高一级的职务。将一名职工晋升到一个无法很好发挥才能的岗位，不仅不是对本人的奖励，还会给组织带来损失。

管理者应该建立科学、合理的人员选聘机制，客观地评价每一位职工的能力和水平，将职工安排到其可以胜任的岗位。不要把岗位晋升当成对职工的奖励，而应建立更有效的奖励机制，更多地以加薪、休假等方式作为奖励手段。

对个人来说，梯子定律的启示在于：不要将升职作为自己的唯一动力。与其在一个无法完全胜任的岗位上勉强支撑，还不如到一个自己能游刃有余的岗位，好好发挥自己的特长。



6. 社会懈怠效应

1920年，德国心理学家黎格曼进行过一项实验，专门探讨团体行为对个人活动效率的影响。他要求工人尽力拉绳子，并测量拉力，参加者有时单独拉，有时以3人或8人为一组拉。结果是：单独拉人均拉力为63千克；3人团体总拉力为160千克，人均均为53千克；8人团体总拉力为248千克，人均只有31千克，只是单人拉时力量的一半。黎格曼把这种因为他人人在场，个体的行为能力或水平有所下降的现象，叫做“社会懈怠效应”。

为什么会出现这样的情况呢？原因就是在团队行为中有人未尽全力，或者说滋生了惰性。因为惰性是人与生俱来的，这一点毋庸置疑。当一个人独立做事时，做得好做得不好均要由自己负责，通常就会竭尽全力。可是当个体组成群体一起做事时，由于责任的分解，使每个人承担的责任相对变小，于是天生的惰性就滋生出来，这时不尽全力即偷懒的现象就会出现。

其实这并不奇怪，社会心理学家通过研究指出，这是集体工作时存在的一个普遍现象，也叫“社会浪费”。而且当一种紧急情形出现时，由于有其他的目击者在场，会使得一些人没有强烈的责任感，而成为袖手旁观的看客。所以，从社会心理学者的试验中可以得出这个结论：人越多，团体中每个人的责任感就越差。

我们应该都知道这么一则故事：

从前有座山，山上有座庙，庙里来了一个小和尚。他每天挑水、念经、敲木鱼，给观音菩萨案桌上的净水瓶添水，夜里还提防着老鼠偷东西。仙草

也复活了，观音菩萨也露出了笑脸，他的生活过得很安稳自在。

不久，来了一个高个子和尚。他一到庙里，就把半缸水喝光了。小和尚叫他去挑水，高个子和尚心想，一个人去挑水太吃亏了，便要小和尚和他一起去抬水。两个人只能抬一只水桶，而且水桶必须放在扁担的中央，两人才心安理得。这样总算还有水喝。

后来，又来了一个胖和尚。他也想喝水，但缸里没水。小和尚和高个子和尚叫他自己去挑。胖和尚挑来一担水，立刻独自喝光了。从此，谁也不挑水，三个和尚就没有水喝了。

三个和尚各念各的经，各敲各的木鱼，观音菩萨面前的净水瓶也没人添水，仙草也枯萎了，夜里老鼠出来偷东西谁也不管。有一次，老鼠打翻了烛台，燃起了大火，三个和尚一起奋力救火，把大火扑灭了。

这个事件让三个和尚觉醒了。从此三个和尚齐心协力，动脑筋想办法，安装了滑轮提水机。这样水就可以源源不断地供应了，再也不用为挑水发愁了。

在职场，无论对于个人来说，还是对于团体来说，社会懈怠现象都是极具危害的。它使团体整体效率低下，逐渐丧失竞争力，甚至有可能直接被市场淘汰出局；它阻碍了个人的发展，减弱了个体成功的动力，从而降低了个人取得成就的可能性。

那么，管理者该怎样减少社会懈怠现象呢？国外研究者提出许多增加个体的参与感与责任感的方法，包括：

(1) 明确每个人的责任义务。群体成员之间应有共同的群体行为规范，并且有明确的分工：哪些是个人的责任，哪些是大家共同的责任。做到各负其责、各司其职，在行为上互相作用、互相影响、互相制约。

(2) 要评估群体中个人的行为。如果个人的行为效率可以被鉴别出来，或者是可以对个人行为的贡献单独进行测量，则即使与群体一起完成一项工作，也不再会有社会懈怠现象产生，因为他们害怕被别人察觉到自己在“懈怠”。因此，不仅要公布整个群体的工作成绩，还要公布每个成员的工作成



绩，以使大家都感到自己的工作是被监控的，是可评价的。

（3）使工作更重要、更有趣。当一个人的工作被认为没有多大意义时，他们就有可能偷懒，特别是当他们认为上司不了解他们工作有多难时。如果工作本身具有挑战性、号召性，则能够有效激发人们的兴趣和热情。

（4）激发群体成员的竞争心理。让群体成员了解他人的工作成绩，这样可以使他们知道，不仅自己是努力工作的，其他人也是努力工作的；或者奖励为群体作出贡献的人，对勤劳者没有奖励，等同于对懒惰者没有惩罚，结果势必造成人心涣散、力量削弱。奖勤罚懒，会增加个人对群体的责任感，促进个人更加努力地群体奉献聪明才智。

（5）限制群体的规模。如果是一个大群体，可以将它分为几个小规模群体，使更多的成员能够感受到外在影响力。

总之，针对社会懈怠效应，管理者应合理地科学地安排工作，尽量发挥个体的潜能，戒除相互依赖，做到“人尽其才，物尽其用”，避免“人多瞎捣乱，鸡多不下蛋”的社会浪费，尤其要防止给“南郭先生”之类的人物提供“滥竽充数”的机会。

7.组织是座“金字塔”

有人在养鸡过程中发现了一件很有意思的事。比如：养三只鸡，它们分别为A、B、C，每天早上喂食的时候，就会发现鸡A总是最先吃食，当鸡A吃食的时候，B和C则站在附近观看，接下来轮到B吃，最后，才轮到C。这就是它们的地位顺序：A第一、B第二、C第三。

这种现象不仅在鸡群中存在，在鸟群中也存在。如果你把几只鸟放在一个笼子里饲养，你会发现它们之间一定会排出一个顺序来。而且，一旦形成顺序，就不会变了。

生活在日本南部山区森林里的日本猿猴群中的这种现象更加明显。这种猿猴是日本一种稀有的野生动物，无论老幼雌雄总是过着群居的生活。在雄性猿猴中，有一种明显的等级森严的地位顺序。例如，在12只雄猿中，地位肯定是排成1到12的顺序。第一位的猿猴统治另外11只雄猿，带领它们一起行动。地位低的猿猴只能服从地位高的猿猴的命令。

吃东西的时候，地位低的猿猴必须等地位高的猿猴吃完后才能吃。如果有谁破坏这种规矩，就会招来其他猿猴的攻击。虽然地位低的猿猴让人觉得很可怜，但正是由于这种固定的地位顺序维持了日本猿猴群的秩序，确保了猿猴们生活的稳定。

在动物世界中，所有动物都存在一定的地位顺序，这好像是理所当然的。虽然人的大脑已经非常发达，并且创造出灿烂的文化，但是，人也是动物的一种。人们在结成团体时，也会自然形成一种秩序。



比如，孩子群中孩子头的权威是很高的。在成人团体中也是如此。东方社会一般都很重视论资排辈，这是人们重视自然秩序的典型。再比如，所有国家的军队中都有官兵的等级之分，上级可以命令下级，有的时候上级甚至对下级有生杀大权。

甚至在一个团体中，地位高的人往往会把自己的不满发泄到比自己地位低的人身上，这是一种解除精神压力的有效方法。虽然有“欺负弱者不是男子汉”的说法，但欺负弱者却是很容易的事。

这些现象使得一个团体中看起来缺乏平等，但是纵观世间万物，我们就会知道只要能保证团体中各各人的地位顺序，就能维持团体的生机。

在办公室里也是如此。职场，是一个金字塔一样的组织系统，从上到下等级森严。只有有了严格的等级之分，才能保证组织的方针能够最大程度地从上贯彻到下。任何一个上下级的关系如果出现危机，都会影响到公司政策的顺利执行，都可能影响公司的稳定。因此，在任何一个组织里，下级服从上级，都是必须严格遵守的纪律。“无规矩不成方圆”，没有这样的纪律，一个组织就不成其为组织了。

在任何公司里，掌权者都不会容忍挑战上司的员工。他们希望看到的是：无论你对上司的个人看法怎样，都要跟上司和谐相处，并且要无条件地支持他。在职场上，意见不合、与人冲突的事情常常会有，但是公司的管理者却不允许员工挑战他们的权威性，以保证这类问题不会威胁到团队的成功。

每个人都有自身的价值，但是在职场上，你的价值绝不是由你自己认定的，更多的是由你的上司来评判。在职场，上司认为你有“价值”，你才真的有“价值”，因为他把握着你施展才能的机会。

我们必须记住，就像婚姻中你的幸福与否完全取决于你的配偶，在职场中你的成败完全由你的顶头上司决定，正是他决定了你的努力是否有价值。所以在工作，必须树立等级观念。也许人在法律面前都是平等的，但在公司里是不可能平等的。等级决定了我们在公司里的地位和角色。如果我们不按照这种地位和角色行事，就会扰乱公司的秩序，为公司所排斥。

8. 办公室里的“公平”

佛经里有这样一个故事。

一位家财万贯的长者在临终前，交代族里一位长老为他分配遗产给两个儿子。长老心想：“财产如果分配不公平，兄弟两个都会有话说。”于是为了公平分配，长老想到一个方法：把每样东西都分成两份——桌子锯成两半、碗及盘子敲成两半、衣服剪成两半……所有的东西都分割成两半，以示公平。

可是，虽然长老的做法看似公平，其结果使两个儿子都不满意——还不如多多少少分一点东西，总比这样强吧？

其实，在生活中，所谓的公平、不公平常常很难定论。或者说，我们无法达到绝对的公平，只能达到相对的公平。追求绝对的公平与合理，不仅无法达到，而且人会变得过于较真，会使自己活得不快乐。事事计较，就会经常处于焦虑的状态，这样的人总是注意生活的阴暗面，总是在发现问题、发现错误、处处设防，容易活得不开心。过于较真也容易对他人产生不满和愤恨，结果损害自己的人际关系。因此，虽然我们应该追求相对公平，不去追求绝对公平。

很多刚毕业参加工作的人相信职场中有绝对的公平，认为只要认真努力，就一定能得到相应的嘉奖，也会实现自己的理想，达到想达到的目标或扮演想扮演的角色，但现实却不如他们所愿。

小蔡过五关斩六将，好不容易进了一家带“中国”字头的大公司。这家公司虽说也是上市公司，但国有企业长期积累的一些习气仍在发生作用。



这些天，小蔡他们11楼的锅炉热水器坏了，喝开水要到15楼去打。因为小蔡是新人，每天提热水壶上15楼打开水自然成了小蔡分内的事。

这天上午，小蔡先到外面办事，11点多回到办公室，回来时大汗淋漓。他本想喝点水解解渴，但未曾想揭开热水壶盖一看，里面竟然空空如也。小蔡很生气，觉得喝开水是大家的事，打开水不应该是自己一个人的事，于是他大声说：“从明天起轮流打开水，不能我一个人承包！”但是没人理他。于是第二天早晨上班后，他也不打开水了。可是，当天中午他就被领导叫去训了一通，让他勤快一点。

“这太不公平了！”小蔡心里想。他觉得自己再也不能这么夹着尾巴做人了，于是开始琢磨跳槽的事了。

当然，这事对小蔡的确不公平。但在办公室里，永远也不会有绝对的公平出现。

在工作中，如果遇到不公平的事情，比如：没有你工作好的同事晋升了，而你还在原地踏步；或者许多同事加薪水，而你却在名单之外；或者你干的活多工资却比别人低；这时候，你该怎么对待？是愤然辞职，还是找老板理论？其实，这些都不是理智的做法。

在办公室里，面对不公平的境遇，最理想的办法是不断充实自己和勤奋工作，证明自己的能力明显比别人高一筹。这样一来，老板总会明白，你的确是一位优秀的员工，下次加薪或晋升的时候，自然会想起你来。

但是，能做到这一点的人并不多。许多人在公司把一点得失看得比什么都重要，为了一点芝麻大的利益争得头破血流。他们没有意识到：虽然他们得到了很少的一点东西，却失去了老板对他们的信任与赏识。工作中总是有得有失，可能这一次加薪没有你，下一次就有你了。做人不应该过分地去计较得失，而应该一如既往地把自己的工作做好。因为金子总是会发光的。

我们不能事事都拿着一把公平的尺子去衡量。承认不公平这个事实，接受这个事实，我们才能放平心态，尽己所能谋划我们的人生，实现我们的理想。

9. 士气高未必效率高

“士气”一词，是指一种作战时的群体精神。自古以来，无论中外，凡是具有才干的领导者，都非常注重士气。他们把士气的高低视为活动成败的关键，所谓“两军相遇勇者胜”中的“勇”字，就是指“士气”。我国兵书上还说：“上下同心，无往而不胜者。”这都是对士气作用的充分肯定。

现在，人们把这一术语引用到管理中，多用来表示群体的工作精神或服务精神。士气对于一个公司非常重要，那么，是否意味着士气高就工作效率高呢？也许多数人以为答案是肯定的，其实答案是“不一定”。

凝聚力、士气与团队的工作效率之间的关系很复杂，还会受到其他因素的影响。管理学家罗宾斯等人曾对此进行过研究，认为团队的凝聚力与团队工作效率之间的关系存在以下四种情况：

（1）团队目标同组织目标一致程度高，那么团队的士气虽然低，但如果加强团队建设，也能提高效率。

（2）团队目标同组织目标一致程度高，那么团队的士气高，会大大提高生产效率。

（3）团队目标与组织目标很不一致，虽然团队的士气很高，但生产效率也会下降。

（4）团队目标与组织目标一致程度低，如果团队士气也低，它不会对生产效率产生明显的影响。

可见，士气对生产效率的影响还与团队目标一致性有关。士气高，效率



高，是因为员工在群体中使个人需要得到满足，又感到组织目标和个人的要求相一致，这样就会干劲十足、效率很高。

士气低，效率高，是因为管理者用物质刺激的方式，使员工的某种物质需要暂时得到满足，而出现高效率。但由于忽视了员工的心理需求，这种高效率的情况也只能是暂时的，时间一久，就会急剧地下滑。

士气低，效率低，是由于员工的需要在群体中得不到满足，而且组织目标和个人需求也不相吻合，员工对活动没兴趣，只是抱着“当一天和尚撞一天钟”的态度，活动效率极低。

士气高，效率低，是由于员工虽然在群体中获得了满足感，但因组织目标和个人需求不能相吻合，于是就出现了“和和气气的怠工”，而缺乏紧张工作的气氛，因此效率非常低。

那么，一个组织怎样才能做到士气高、效率也高呢？这取决于以下因素：

（1）令人愉悦的工作条件。这里所指的工作条件是就两方面而言：一是要有良好的客观外界环境，二是要有良好的主观内在环境。就是说，既要让人们感到自己所处的外界环境是适宜的，又要让人们感到成员之间的心理环境是相容的。这样才能使员工在工作时身心都感到舒适，从而使员工在愉快的环境中，充分发挥自己的潜力。

（2）管理者自身的素质。管理者素质的高低，对下属有重要影响。古人云“将帅无能，累死三军”，就是指管理者水平对团体的重要性。管理者自身素质好，其管理水平就高，下属在活动中就能得到要领，活动积极性就高，正所谓“强将手下无弱兵”，否则，下属的积极性就发挥不出来。

（3）对组织目标的认同。士气在一定意义上说，就是群体成员的一种群体意识，它反映的是一种个人成败与群体成就休戚相关的心理。这种心理在个体目标与群体协调一致时才能发生。

（4）对自己工作的满足感。这是指工作本身是否能令人满意。这种满足感，主要包括工作本身是否合乎个人的需要，个人是否能在此方面施展自己的才能。如果对工作是满意的，则不催自奋；反之，就会止步不前。

(5) 对身边人的满意度。如果个体对所处群体感到满意，并为自己是此群体中的一员而感到自豪，这个群体就会出现高昂的士气，个体就会不惜一切地为群体的活动而工作。



10. 我们需要“外敌”

在一个庞大的组织里，派系争斗、部门间的对立、部门内部的摩擦时有发生。机构的规模达到一定程度，出现派系和派系争斗在所难免。如何消解组织内部的派系争斗，一直是令组织领导者头痛的问题。

而科学家们也曾做过一些心理学实验，来研究使两个处于持续对立状态的小组和解的方法。

最初心理学家采用了一种“同甘”的方法，即让这两个小组的成员共同享受欢乐。心理学家让这两个小组的成员一起去购物、一起参加聚会、一起在外野餐，总之让他们共同度过欢乐的时光。这种方法能使大家展示自己除工作之外的另一面，让大家彼此觉得更加亲切。这通常被认为是增强团队成员归属感的有效方法。

然而，这种方法对于消解互相抱有敌意的两个小组之间的矛盾却毫无作用。这两个小组的成员一旦呆在一起，很快会发生口角，情况会变得十分糟糕，离研究人员所期望的友好气氛相去甚远。

接下来，研究人员采用了一种“共苦”的方法，即为这两个小组的成员设定一个他们不齐心合力就无法达到的上位目标。心理学家设置的情境包括：输水管道突然出现故障，不及时排除，饮用水供应就会出现危机；旅游客车深陷泥潭无法驶出，需要所有人齐心合力把客车拉出来；等等。这些危机的解决，都要求平素相互厌恶的两个小组成员通力合作、共同作业。研究人员发现，在完成这种共同作业的过程中，两个小组成员间的对立情绪会逐

渐消失，而且会因此而形成一种友好的关系。

实验表明：两个敌对的集团为了实现共同的目标协同努力，站在同一立场上，从事同一项活动，他们之间的凝聚力就会大大增强。

可见，共同的行动可以增强一个组织内部的凝聚力。

作为管理者，就要擅于利用人类的心理特点，给争斗的双方创造共同面对困境的机会，增强他们的合作意识，增强组织的凝聚力。

比如，管理者可以命令两个关系不和的小组共同去完成一项艰难的工作。这项工作要足够难，如果员工们不真正齐心协力就无法完成。这时，这项任务就成为两个小组一起为之奋斗的共同目标，它优先于两个小组各自的目标，被称为“上位目标”。

实际上，在日常的团队活动当中可供选择的“上位目标”有很多。比如，对于平时不愿相互交流的两个小组，你可以命令他们共同撰写一份不相互交流信息就无法完成的报告书；而对于两个各自保守技术秘密的小组，你可以命令他们共同承担一项需要综合各种技术的研发工作。这些共同作业都有利于集团内部矛盾的化解。

保险公司的业务员也懂得利用这个原理。许多保险公司的业务员都不采取单独行动，而通常是乘坐汽车到达某个地区，然后每两人成一小组再前往各个目的地。之后，再约定时间集合，互相交换情报，并订立下一个作战目标。这种集合、分散、再集合的行为，一是为了交换情报，此外，也可以有效地促进员工之间的情感，并提高工作的参与意愿和凝聚力。

利用人的这种心理规律，有时候，你要想争取对方的合作，也可以让对方为你做一点小事，使他在行动上参与进来，使他感到你们是在一条战线上、是一体的，这样可以增强你们之间的凝聚力。比如，在公司开会时，对于反对自己意见的人，你可以若无其事地请他们装订资料：“能借你的透明胶用一下吗？”“能帮我把资料发给你部门的人吗？”这样，在不知不觉中，就让对方加入到自己的集团中，彼此会更加团结。

要运用好这个策略，关键在于你必须为团队设定一个合理的竞争者。



“敌人”过强，打败他就有些不现实，就会影响团队的信心；“敌人”过弱，则无法使团队成员产生危机感。设定一个与你的团队实力相当的竞争者，大家只有齐心合力才能与之较量，只要稍有懈怠就可能一败涂地。这样大家才会有危机意识，把精力全部放在团队的目标上。

总之，让公司内敌对的双方达到团结的最好方式，是让他们共同去克服一项困难。

11. 泼冷水者

在企业中，总有这样一些人：他们对任何建议都持否定态度，不管其有何优点。这种人也被称为“泼冷水者”。

其实，大千世界都是一分为二的，每个事物有其美好的一面，也有其消极、丑恶的一面。作为泼冷水者他们总是将自己的注意力集中在消极的一面，对一切都感到泄气，不努力去干，还用令人沮丧、气馁的方式，指出事物消极、丑恶的方面。他们的悲观情绪很容易在同事中产生共鸣，破坏组织的士气。

应该说泼冷水者所看到的消极因素可能确实存在，也是很重、不能忽视的，泼冷水者也不是一开始就有意地对每件事进行阻拦的。反过来说，如果不存在阻碍事情办成的因素，也就永远不会出现问题了。但是，在泼冷水者看来，这些障碍物、绊脚石或困难是人们不可能扫除、搬掉、绕过或克服的。他们为了使自己的悲观想法站住脚，就用自己找到的论据来论证自己的观点。如果我们在工作过程中，遇到了困难，大家都有失望和痛苦之感，这就为泼冷水者的产生提供了土壤和气候，也为泼冷水者的活动提供了市场，泼冷水者就可以轻易地把我们“泼”倒。

爱泼冷水的人对组织的破坏极其严重，他们会腐蚀组织的信心。那么，管理者该如何应对爱泼冷水的人，避免他们对组织的负面作用呢？

(1) 不要试图说服他。管理者不要试图说服泼冷水者，要他们承认自己错了。因为泼冷水者早就确信你的措施、方法不管用，况且他们也是不易被

说服的人。如果你去说服他们，讨论很容易发展成为“你错了，我对了”一类的争论。这时，你再竭力迫使泼冷水者说出“我同意”，就非常困难。总之，你认为事情会变好，他确信事情不会变好，在争辩中，谁的话更令人信服，是很难说清楚的。即使泼冷水者的看法实际上错了，管理者也只能提出一些值得试试的选择方法，不要同他们直接争论得面红耳赤。

(2) 不被他们蒙蔽。泼冷水者并非能力水平低，但是，他们对什么事都感到气愤、孤立无援，并借此触及人们潜在的消极情绪。一个人只有认识到自己易于挫败的弱点，才能提醒自己避免陷入消极行为的泥潭。对于泼冷水者来说，好像人们都认为做什么事都不会成功，使群体情绪消沉下来，才能证明自己生活的意义。

人们常有这种经历：讨论会场渐渐开始鸦雀无声，参加讨论的人慢慢地都屈服于泼冷水者的观点，坐在那里，眼睛盯着一个地方，被泼冷水者弄得蒙头转向。泼冷水者却语气坚定，一遍一遍地说：“试试看没用的，他从来没有同意让人试过。”“他”指的是管理者。

人们必须掌握泼冷水者的典型语言：“他们不想让我们去解决问题。”“他们总有理由批评我们，干什么都没有用。”“这都不可能，你不记得去年我们提过一次，什么结果都没有。”管理者要防止这种语言变成气氛，引导团队成员不泄气、不被冷言冷语所慑服。

(3) 不急于提出方案。在与泼冷水者打交道时，不要急于提出解决问题的方案，有两个原因。首先，如果管理者仓促提出的建议不成熟，就会被泼冷水者抓住不放，并竭力说明这样做不行。这样，管理者和所有的事人都可能再次感到沮丧、泄气。

其次，事情可以越分析越仔细，比如问问什么事情、什么地点和时间、什么原因、发展过程怎样，而不只简单地抱怨，问题就会更清楚。这样积极地分析问题，会使泼冷水者大吃一惊。只要不提出能被人驳倒的方案，泼冷水者就不知道把水泼在哪里，就无计可施。无论在什么情况下，当人们集中精力讨论问题而不是通过决议时，泼冷水者就不愿意成为人们的注意中心，

因为害怕人们议论他。

(4) 要求他们指出后果。在可以选择具体的行为方式时，泼冷水者还持否定态度，管理者就要他指出将会出现什么不好的后果，比如“我们去做，事情的结果将会糟到什么程度？”这种问话可以让他哑口无言。像这样把话说到底，就能把真正的危险和貌似有理的恐吓区分开，使管理者有机会认清泼冷水者的消极观点，减轻泼冷水者和其他人担心潜在“恶果”造成的心理压力。

从另一个角度看，管理者也要看到泼冷水者的积极影响。泼冷水者虽然事事拖后腿，但是也可以把他们的消极行为和观点加以积极利用，把坏事变成好事。首先，泼冷水者的消极行为和观点可以当做人们盲目乐观的清醒剂。第二，当管理者从消极的评论中发现有孤立无援和失望的情绪时，也许会认识到，这是值得注意研究的倾向，促使我们考虑事物的各个方面。也许泼冷水者的用意是帮助实现管理意图，这样，我们就能从积极角度去对待泼冷水者的消极行为和观点，从坏事中引出好的结果。



12.组织内部的联系类型

在一个庞大的公司里，组织中的各成员之间一般是出于什么样的原因而相互联系呢？

曾经有人作过这方面的研究。研究人员以在不同机构中工作的职员为研究对象，对他们在一个星期的时间里，与哪些人出于什么样的原因发生了多长时间的联系，进行了数据统计。统计的结果表明：公司内部的关系可以分为五种类型，即：信息的发布与接收，命令的下达与接受，为解决某个问题而进行的交谈，授权与接受授权，以及一种与工作无直接关系的联系类型——问寒问暖及流言蜚语。

在组织内部联系的五种类型中，占有最大比重的是信息的发布与接收，约占公司内部所有联系的50%；其次是命令的下达与接受，约占所有联系的20%；而为解决某个问题进行交谈，约占10%。

研究人员还统计了研究对象跟哪些人发生了联系，结果发现：70%~80%的联系都是发生在所谓的“自己人”之间；他们和同一部门的不同科室、同一分公司的不同部门、同一公司的不同分公司的人员之间的联系，约占所有联系的20%~30%；剩下的与公司外其他人的联系，在所有联系中所占的比重不足10%；与同一科室的人之间的联系，也仅仅占到将近20%。对于管理层和非管理层来说，这方面的统计结果是一样的。

这个统计结果表明：以收集信息为目的的联系，是交流的核心，而且这种联系大部分发生在与本科室之外的其他部门的人员之间。

这个结果对我们有什么启示呢？那就是：如果要事半功倍地完成工作，我们除了应该专注于本部门之外，还应该积极同其他部门接触，以便获取更多的信息。即使完全是本科室内部的工作，也需要多多借鉴其他部门的先例，以便作出正确的判断。

在现在的职场中，部门分工越来越细、信息量与日俱增，我们如果不能充分地了解来源于其他部门的信息，就无法确定自己的工作在整个集团事业中的位置。因此，我们有必要经常想一想我们每天与之交流的对象，看看我们的联系范围是否合适。

13. 办公室文化是企业文化一部分

我们都听说过企业文化，其实，在一个办公室里，也有办公室文化。办公室文化是企业文化的一部分。如果把企业文化比做场面宏大、大开大合的宏篇巨制，那么办公室文化就是典型的室内肥皂剧。

把不同风格、不同学历、不同背景的人，组合到一个办公室或一个小公司里，不同的文化所表现出来的是截然不同的关系和气氛。这一点，从这些人离开他们的办公室外出公干的时候最容易看出来。譬如在办公室里，如果大家是一种“各行其是，井水不犯河水”的文化，在外面他们不会很好地合作；如果他们在办公室里就是面和心不合，互相看不惯，那么，在外边一定是互相拆台；如果这是一间只有一两个人说了算的公司，那么出来的人可能做事小心翼翼，不敢越雷池半步；如果在办公室里大家就是懒懒散散，那么外出的人就绝对不会愿意加班。

总而言之，一个糟糕的办公室文化，不仅影响团队成员的工作态度，也影响团队成员的工作心情，还会影响团队成员的工作效率。相反，一种愉快、合作、开心、高效的办公室文化，对任何团队成员都有百利而无一害。

当然，形成良好的办公室文化不仅是个人的责任，还需要整个团队的共同努力。那么，职场人士该如何打造一个良好的办公室文化呢？

（1）把办公室里的大小事情都当做自己的分内之事。办公室不是旅店，而是每天上班时的家，完成自己的那份工作是理所当然的事情，帮助办公室里的人做其他事情，也是情理之中的事情。

(2) 要关心公司的发展,把自己的喜怒哀乐与公司的命运紧密联系在一起。在公司有困难的时候,不是想着怎么躲开以及各奔前程,也不是袖手旁观,更不是幸灾乐祸,而是集思广益、齐心协力、共渡难关。

(3) 办公室里要有一种乐观向上的精神,不是把上班作为一种挣钱的负担,而是作为一种乐事,员工在星期日就不会再抱怨明天一大早就上班。

(4) 要有团队协作精神。每个部门和每个人之间有良好的交流,每个人在工作中取得了成绩,大家都真心地祝贺他。一个人在工作上甚至生活上遇到困难的时候,有多只手伸出来帮助他,每个人在这个集体中都不会感到孤独。

(5) 营造相互学习、共同提高的气氛。每个人都乐于把自己学到的东西与他人共享,在相互学习中增加了解、加深感情。

此外,作为管理者也要以身作则,因为办公室文化的形成首先是管理者的责任。如果经理是一个喜欢搞办公室政治,把自己的乌纱帽看做第一位的人,办公室里就会充满阿谀奉承;如果经理偏听偏信,喜欢听小报告,办公室里就一定是谎言弥漫,大家钩心斗角、面和心不合。这样,就不可能有一个愉快的心境,办公室的文化就会成为封建文化、“文革”文化。因此,如果经理人不想在上班的时候总是看到一张张紧绷的脸,不愿听到下属们无端的争吵,而希望有一个轻松愉快的环境,就必须从自身做起。

同时,作为管理者还要注意日常对员工的教育和引导。对于那些新来的人,要让他们懂得,在这里工作就应该尽快地融入到这个“家庭”之中。对于那些不能融入的人,要及时发现问题的所在,并采取措施。对于那些为了自己的利益破坏良好氛围者,需要采取强有力的培训手段或其它教育方法或惩罚措施,不可因“一只苍蝇坏了一锅汤”。

当然,形成一种好的文化氛围不是一朝一夕的事情,管理者必须为此付出最大的努力。

创造并维护一种良好的办公室文化,办公室的效率就会极大提高,这也是企业成功的基石。赶快看看你的办公室文化吧,如果你还有机会塑造和选择的话,赶快,就从现在开始。



14. 办公室需要小团体吗？

我们总能看到一群人在一起，一起工作、共进晚餐，在下班后一起出去娱乐。确实如此，办公室小团体在职场上屡见不鲜。依赖裙带关系，排斥异己的小团体也同样是存在的，很多人对此又恨又怕。

宋丽是一家美资公司的销售部经理，她最讨厌的就是那些“小团体主义”，也因此得罪了以部门副经理为首的一些同事。最近，宋丽在一项重要计划方案的竞争中败下阵来，原因是大多数人都投票支持那位副经理。对于这个结果，宋丽既惊讶又愤怒：“我成为办公室政治的一个牺牲品。”

确切地说，小团体的确会带来派系斗争，会排挤那些不是自己团体的人，影响办公室文化。但是，小团体的存在是客观的，只要有人的地方，就有不同的思想，就必然产生“人以群分”的现象，这样就会形成很多个小团体。从某种意义上来说，这些小团体也是组织的细胞。那么，小团体是不是就一无是处呢？也不尽然，其实小团体也有其积极的一面。在今天，人际关系讲的是沟通和交流，它需要办公室里的人增强人际交往能力，跳出个人小圈子，融入到集体中去。一个人如果完全不依附团体，让自己处在比较孤立的位置上，激烈竞争中被排挤的可能性就会更高。

如果你靠近一个小团体，就会有一些人帮助你解决技术难题和工作难题。如果经常沟通，团体中的人会更容易互相帮助，因为长期在一起有一定的感情，便于交流。比如，平时经常在一起打牌喝酒的人，在工作中也会因为更熟悉而提高合作效率。特别是对于那些异地打工的人，加入一个小团

体，可以在一定程度上排遣寂寞。

小团体是每个人都没法回避的问题。如果你排斥它的存在，或与它为敌，只会给自己树立一个强大的敌人，给自己增添不必要的障碍。那么，我们该如何正确对待办公室里的小团体呢？

（1）不要拒绝办公室政治。应看清一个事实：办公室政治没有旁观者，这是一场你不参赛就会自动被判出局的游戏。想要独善其身的人，下场可能是被大家遗忘，甚至某一天你就得卷铺盖走人。与其对办公室政治心怀排斥畏惧，不如投身其中。

（2）适当推销自己。不要借口“不喜欢搞关系、不想活得太累”而排斥必要的“沟通”。他们了解你吗？他们心目中的你像你自己想象的那么好吗？要认识到个人同组织的辩证关系，同时要尊重他人，哪怕是缺点，这样才能让别人接受你。

（3）自我保护的心理不要过重。在办公室，很多人因为存在防范心理，而不愿让别人了解自己，觉得这样比较有安全感。这种设防心理在交往过程中或融入团队过程中，会起到一种负面作用——让别人觉得你不够真诚，而对你产生排斥心理。

（4）扩大自己的朋友圈子。职场上得有高素质的朋友圈子，才能打造高质量的生活。“你成就了团队，团队也会成就你”。因此，要广交朋友，让周围的同事和领导成为你的良师益友。在交朋友方面，拿捏的分寸则是：害人之心不可有，防人之心不可无。

（5）对别人要有“同理心”。在心理学里，“同理心”指的是在沟通的过程中充分理解和合理表达，也就是我们常说的“将心比心”。在工作中，我们要站在别人的角度思考问题，这样，我们才能更好地理解他人的行为，从而更好地了解一个人，消除自己对他人的误解。

（6）要回避过分私人化的问题。职场中，人们自我防御意识很强。对于一般性的东西可能会不介意被别人知道，但是如果涉及自己的隐私，可能就不愿被同事知道，这时候，你就应该适可而止，不要让自己的好奇心害了你。



一个总抱怨自己圈子小的人，问题可能出在自己身上。想让别人对你打开心扉，自己首先要改变观念，就是不要以为这个世界缺乏朋友，不要以为战场上就没有友情。其实，只要你以真诚之心相对，你会发现更多的真诚面孔。而融入到大集体中，可以在不经意间增长你的见识，使你获得意外收获。

15. “抓老鼠的猫和狗”

有这样一个寓言。

主人家的粮仓有许多老鼠，就买来一只猫，消灭老鼠。老鼠渐渐地少了，主人对猫备加宠爱。

主人家的狗很嫉妒猫。它观察好几天后发现：猫逮老鼠都是在夜深人静、无人观看时进行的，逮住老鼠就消灭掉，这一切主人并不知道。于是它就想了一个办法：猫逮住老鼠，它就一把夺过来，积攒几天后，放入狗窝门前显眼地方，并威胁猫不要上告到主人那里。

猫受到狗的欺凌，捉老鼠的工作环境和积极性都受到伤害，老鼠又多起来。主人想到那天狗“逮住”那么多老鼠，就责怪猫说：“原来你还不如狗啊！”

从此以后，猫躺在炕上睡觉时，总是用轻蔑的眼光看着人；狗则怕失宠，见到主人眼光总是可怜巴巴的，并摇晃着大尾巴。

这种现象在各个公司也很常见。在一个组织内，有些员工老实本分，用心工作，吃苦不叫苦，做事不张扬，多干少说或只干不说，而不会刻意宣传和包装自己，去夸大成绩、赚取领导赞赏，他们把全部心思和精力用在工作上，踏实干事，不会为个人升迁去拉关系、走门子。相反，一些投机钻营者“头脑活泛”，善于奉承上司、爱做表面文章，会来事儿不愿干事儿，不琢磨事儿专琢磨人，醉心于个人升迁，不想干事只想加薪升职，且到处找靠山、拉关系。



结果呢？那些不注重工作能力锻炼和自我反省，整天热衷于能为自己带来好处的交际活动的人，往往能够得到领导的器重；而那些兢兢业业完成自己的本职工作，不善于拉拢人心及构建人际网络、不参与公司的任何纷争的员工，反而得不到应有的奖励。

为什么会出现这种现象呢？一些与印象的形成相关的心理学实验表明：我们在对周围的人作出评价时，对方对我们的态度是影响我们评价结果的因素之一。那些频繁向我们表示亲昵和友好的人，往往会受到我们的好评。

因此，在办公室里，作为上司，比较容易对那些喜欢奉承的部属作出过高评价，而对那些不善于奉承的部属作出过低评价。

可是，如果有的人工作能力突出而上司没有给予相应的评价，或有的人只在埋头苦干中独享其乐，作为领导对此视而不见，反而对公司中的一些只会阿谀奉承而无实际工作能力的人赞赏有加，那么必然会影响那些工作努力的员工的工作态度。

那么，管理者如何做到赏罚公正呢？

(1) 公司领导要善于识人察人。踏实干事的员工，由于埋头干事、不会来事儿、不善于经营关系，就算业绩突出，也很可能不怎么引起别人的注意。因此，选人用人者必须有识才的慧眼，既要看其表，更要察其里，使踏实干事的员工得到重用，让投机钻营者失势遁形、没有市场。特别是在关键时刻和重大问题上，要敢于给踏实干事的员工说公道话，给他们以支持和保护。

(2) 关键是要从制度上想办法、出实招，重用踏实干事的人、不用投机钻营的人。这就需要健全绩效考核制度，给员工一个公正平等的环境，保证那些埋头苦干、不事张扬、默默奉献的优秀员工能够进入组织视野。要根据绩效来决定员工的加薪和升职，而不是单凭个人的喜好来决定员工的前程，不给投机钻营者晋升的机会。如果绩效达不到公司要求，不管他多么讨人喜欢，也不要给其升职的机会，以免其在领导岗位上因能力不足而给公司带来经济损失。组织里应该建立起相应的奖罚制度，做到赏罚分明，这样才能调

动各种员工的积极性。

总之，要让所有员工相信：只要自己去努力，就会获得相应的回报，公司不会忘记你的功劳和付出。只有这样，才能让企业变得朝气蓬勃、充满活力，让企业走上健康发展的道路。



Chapter 4

开会讲点心理学

人们怎样对待开会？

怎样开会才更有效率？

这就需要了解开会心理学。



趣 味 测 试



开会时你是不是精神恍惚？

你买了CD唱片，将唱片放入CD机时，你会选择以下哪种播放方式呢？

- A.按部就班地从第一首听到最后一首
- B.将所有曲目按照你所要听的顺序重新编辑
- C.只选择其中你爱听的几首曲子来听
- D.先把最喜欢听的一首曲子，反复听几遍，再听完整张CD盘



趣味解答

选A：你真是个标准的乖宝宝，开会时不但全神贯注、聚精会神听发言者说话，手上还不时做笔记，手脑并用，同事们在开完会后围着你问东问西，才能完全掌握上层的旨意，你是同事眼中的模范生呢。

选B：在会议中，你的注意力不只在讨论的议题上，还会不时注意每个同事在会议中的表情与小动作，来增加你个人的开会乐趣，更重要的是这样才不至于在开会时打瞌睡。也正因为如此，再无聊的会议，你都没时间闪神呢。

选C：你在会议中时常发言，总是给大家你在认真开会的形象，但事实的真相是，你投入的程度是会随着对于会议议题的兴趣多寡而有所不同，如果开会的议题是你不感兴趣的，或是跟你八竿子打不着的，那你可就从头恍神恍到底了。

选D：你简直把开会时间当做个人冥想时间，在会议进行当下，思绪经常飘到五里云雾之外，对发言者的声音你简直是左耳进右耳出，奉劝你开会时还是要专心一点的好，否则万一哪天被人发现，在主管的眼里可是形象破坏殆尽，年终考绩难有好成绩哦！

1.会议的心理价值

会议是每个上班族都逃不开的话题，人们对不同会议有不同感受：开小会是煎熬，开长会是灾难，开大会是放假。我们对会议总是既爱且恨，对于枯燥乏味的会议，哪怕只待一分钟都如同灾难，而离开公司甚至去外地开的各种大型会议，是许多人神往的，就像过节一样。

如今，很多会议都没有发挥其本身沟通的作用，反而成为一个让员工厌恶公司的理由。他们会对各种会议嗤之以鼻，“搞什么啊，浪费时间”，“搞这么多形式上的东西有用吗？”

开会的催眠作用是毋庸置疑的，开会也是某类开小差的代名词。开会之时，正是与会者搞小动作的好时机，从最早的织毛衣到如今的玩手机。而对于职场中的人来说，热衷于开会的领导，不是虐待狂就是有自虐倾向。

不过，不管员工的看法怎样，一个机构的领导——无论是政府还是企业，都热衷于不时地开个会。因为，抛开个人不良嗜好或种种厚黑功夫，对组织的领导者来说，会议的心理价值本身就无法忽略。

氛围塑造的需要

任何一个组织，无论大小，除了可以用数字描述的属性之外，都有些超出具体意义之外的东西，就是所谓“企业文化”或“团队精神”。更多的会议偏重感性的氛围营造，以增强团队成员对整体文化的认同。例如，某企业每次开员工大会，都要高唱董事长作词谱曲的合唱，小型会议就放录音。



为什么宣布重大事项总是要通过开会的形式呢？因为信息往往会有更多复合的含义：积极的信息会在会议现场形成一种效应倍增的激昂氛围；而消极的信息则会通过会议的形式，给予信息本身更为庄重严肃的含义。

在小型的会议上，与会者总是以某些仪式细节来体现团队精神，甚至小到开会的时间：如果在早上上班前开会，那往往昭示着新鲜的项目与开创的激情；而在下班后开会，则是告诉大家，我们的工作很重要也很复杂，希望诸位短期内不要将上班与加班分得太清楚，决战的时刻来临了。

仪式感宣示的需要

大多数节日中都有会议，而从功能上看，其实会议对于一个组织，如同节庆之于一个城市一样，在所谓仪式感体验上是相似的。

超过15分钟的会议，都可以说是一个仪式，因为它会存在明确的进场与退场以及座位次序的清晰演练，如谁先进门，谁排在中间，谁姗姗来迟——新来的领导往往会选择提早进入主座，而资深的领导总是最后一个溜达进来，哪怕只剩下一个座位、那个也肯定是主座。而地位不明的人，则选择中间进入，先进来的高低不同层级的员工，已经占领了部分层级的座位，这时候，哪怕坐得高出身份或者低过身份一点，都问题不大。

发言则更显示次序，哪怕是领导偏安一隅，大家也自动给他让出一条发言通道，也就是调整身姿，令他可以用目光扫视全场。

这就是会议的第二种功能：仪式感地标明身份与秩序，凸显企业内部的组织结构。

（3）提高工作效率的需要

很多时候，开会会被看做一种磨洋工、浪费感情的组织行为。的确，某些会议是在降低效率。但还有一些会议是在创造效率，它们能扭转各自为政、钻牛角尖的状态，或者能让拧在一起的齿轮停下来，让一切恢复正常。因为在会议中，人们往往进入一种新的精神状态：积极的人会勇于表现，听听众人的发言会对自己有所启发，因而思维更加活跃，解决问题的办法也就出来

了；而沉默的人会收集发言者的意见，在所有人都盯住别人的上一句的时候，他们反而能够迅速获得最有价值的整体内容。

此外，会议不仅更换了一种思维方式，而且变换了一种心理状态。就算我们得不到任何积极方面的心理助推，开会至少可以暂时性地缓解因工作困顿所造成的焦虑情绪。因为很有可能，别人虽然也并不知道一件事该怎么看，但他会认为这件事很简单，这会缓解你的焦虑情绪。很多时候，我们不是被事情难倒的，而是被吓倒的。心态发生了变化，事情也就迎刃而解了。



2.开会百态

无论你是政府职员还是公司白领，无论你是高层领导还是一般下属，开会已经成为职场人士最为熟悉的一种工作方式。有公司曾就职场会议作过一项调查，调查显示：14%的职场人士每天都要参加会议，59%的几乎隔一天就要开一次会，而大多数的职场人士几乎每周都要参加一次会议。

会议在职场中的确是司空见惯的事，因为会议往往是上情下达或集思广益的最好方式，能够有效地解决工作中的很多问题。然而，如果会议繁多且流于形式，那么只会引起大家的反感，影响工作进度。而对于不同的会议，员工有不同的态度。

一般而言，在开会过程中，员工们有如下三种态度：

心不在焉

李赫是某公司职员，他所在的部门每周至少一次例会、一次政治学习，有时还会有紧急会议、临时会议，等等，名目繁多。如果是部门例会，因为大多是领导发言，且大多是不切实际的发言，因而让他昏昏欲睡。但是因为害怕被领导发现他不敢睡，同时为了让领导感觉他在认真听，他便拿起笔在本子上写起来，不过全部是一些与会议无关的东西，如财务处新来的美女叫什么，买彩票中大奖了做什么，神游到哪里就写到哪里，一次次无聊的会议，倒让他的想象力得到很大提高。

凑出勤率

张军所在的公司，因为每次会议都有签到程序，因而他每次都要“积极”地去凑出勤率。为了应付无聊的会议，他一定要带上“武器装备”：杂志、报纸或者MP4等。

为避免被发现，他一般都会选择最中间的位置，领导巡视也发现不了。当然，有时也附和一下，跟大家一起“鼓掌”，制造点热烈气氛。然后，就算着时间会议什么时候结束。至于领导具体讲了什么，他恐怕一句都不知道。

乐在其中

小兰是某公司的公关经理，她深知单调的会议形式会让参加会议的人生厌，因而，她就下决心打造精彩会议。她尽量让自己主持的会议形式丰富多彩，比如时而餐桌会议、时而网络会议，有时还举行异地会议。另外，每次会议也是尽量让员工多些讨论，而不只是领导简单地发号施令……就这样，原本严肃的会议在她的改造下，变得轻松活泼。在会议中，部门员工紧绷着的脸也是乐开了花，发言十分踊跃。现在，她的部门会议开得有声有色，每个人都珍惜团体交流的时刻，积极参加，会议对他们来说不再是负担。

我们应该知道，身在职场，会议是免不了的，作为沟通工作的桥梁，会议本质是好的。但是，如果会议的形式过于单调，则会让员工产生抵触和逃避心理，那么会议的效果就会大打折扣，达不到领导召集会议的预期效果。那么，会议的组织者该如何打造会议，进行会议管理呢？

人力资源专家提出，企业的“会议管理”要做到两点：一是要明确何时需要开会；二是要严格控制会议时间，解决“紧要的工作问题”。

（1）什么情况下开会呢？如存在下面列举的理由中的一条或几条时，便应该开会：

- ①产生的问题会使目前正在从事的工作发生重大变故；
- ②必须要有不同知识和经验的人共同讨论，才能得出结论；



③为了处理问题，按正规管理规则的步骤一步步地做，时间上来不及；

④必须实行新的方法，改变旧的方法；

⑤认为参加会议的人由于受到会议的影响，将比较容易接受会议作出的决定；

⑥会议上的讨论对于参加者来说有重要价值。

（2）如何缩短会议时间？技巧有三：

①站着开会。有的领导推荐“站着开会”。比如，某领导没有一张像样的办公桌，为了和公司的成员谈话，他亲自到员工的办公室里去与他们交谈。即使是开会，也是站着和成员们说话。他认为：如果站着开会，既不需要准备会场，而且能够迅速、有效地取得成果，讨论时就不会有那种空洞无物的长篇大论。

②下午快下班时召集会议。有一位公司经理发现下午快下班时召集会议，就能在很短的时间内结束会议。他说：“一般人都想早点回家，所以这时在会上就不多讲废话。随着时间逝去，与会者把注意力越来越集中在问题的症结上。结果，上午要三个小时才能解决的问题，拿到下班前来讨论，一般只需一个小时或不到一小时就可以解决了。”

③限制会议时间。有关调查表明，大部分的会议都不应该拖到一个半小时以上。如果拖到一个半小时，疲劳和无聊的感受就会非常严重，与会者对会议的关注程度会越来越低。有一些领导把自己主持的会议时间限定在最多不超过一小时。他们在开会前，先上一个小时的闹钟，到时间就结束会议。

3.选座是门学问

开会，几乎成了我们生活的一部分。班会、校会、家长会、公司会……一个人一生或多或少都与这些大大小小的会议打过交道。

关于会议，有一个有趣的心理现象：人们在会议中怎样选择座位，可以从某种程度上透露出一个人在公司里的地位、参加会议的态度，以及公司中人和人之间的关系。

会议的座位怎样体现一个人在公司中的地位呢？公司开会时，会议主持人会坐在会议室的里面，即会议桌那条短边的中央。一般骨干人物也坐在里面，年轻人则会选择靠边的位置或门口的位置，比较沉默，一般不怎么发言。新人如果突然坐在了里面的位置，人们会认为他不懂规矩和无知。

座位的选择还能折射出一个人参加会议的态度。对会议持积极态度的人，大多会选择坐在与主持人所在的短边相邻的位置，或者是对面短边的位置。相对持消极态度的人，则会选择主持人斜前方的两个长边较远的位置——这是很难和主持人面对面的位置，当一个人对自己在会议上的发言不自信或不想发言时，就可能选择这样的位置。

在会议进行中，主持人会向大家征求意见。在自由发言时，有时会出现大家沉默的时候，这时一不留神，就可能与主持人的目光相对，因此被点名发言的“危险性”也就更大。那些不想发言，或者对会议的主题没有兴趣的人，一般会坐在桌子长边离主持人较远的位置，因为那样即使是抬头、转头，也不会和主持人面对面；而选择主持人对面的短边位置，如果为了不和



主持人目光接触就只能一直低着头，不过会给人很没自信的感觉。

在会议中，似乎对会议持消极态度的人比持积极态度的人多。因为开会时常有这样的现象：大家一进入会议室，就争抢后面的座位，以致前面两排的座位无人问津；开会时会场散乱，领导要扯着嗓子或借助扩音器，才能保证后面的人能听清他的发言。这种现象让很多领导感到尴尬，心想：难道大家对我有意见吗？

其实，这种现象并不奇怪。因为前排的位置相对比较重要，如果坐得靠前就说明把自己摆在了比较重要的位置上，这样可能招来同事的不满，会被群体排斥。对于大多数奉行“中庸之道”处世哲学的国人而言，人们觉得“随大流”才最安全，因此无论做什么都不想露锋芒，这样开会时坐“群众中间”就成了自然的选择。

而且，人们往往认为，坐得靠前是想引起别人尤其是领导的注意，有些人甚至觉得开会时坐前排，用意在于巴结、奉承领导。为了不让同事误解，许多人开会时就会选择离领导远一些。

因此，对于下级的这种心理，领导也不必太在意，因为开会时坐后排，只是人们在群体中求得自保的习惯而已，和领导本身没有直接关系，也不反映领导与群众关系的好坏。如果对会场有特殊要求，为了显得整齐隆重，组织者可以直接指挥大家尽量往前坐；此外，开会时有多少人就放多少把椅子，那么后来的人就只能往前坐了。不过，在一些轻松的小会上，只要不影响会议进行，员工靠后坐倒也无妨。

那么会议的座位选择又是怎样反映人与人的关系呢？美国著名心理学家斯汀泽提出的“斯汀泽现象”为我们揭示了其中的奥秘：

（1）当争论对手就座时，常常会面对面坐；

（2）主持会议的人影响力小的时候，与会者经常爱和对面的闲聊；反之，与会者爱与相邻的人闲聊。

（3）当你的一段发言结束后，紧跟着自由发言的人往往是不赞成你、持反对意见的；

（4）即使还有别的空座，但一个人却一定要坐到你的对面，那么，他很可能对你怀有强烈的对立情绪，会对你即将发表的意见、演说进行猛烈的反驳。

（5）选择坐到你旁边的人，一般是对你比较友好的人。

另外，斯汀泽还提出这么一个观点：面对自己非常怵头的对手，想要避免与之正面交锋，可以尽量选择坐在他的侧面。因为人的右脑控制人的感情，控制着人左边的身体，因此左半边脸容易流露出一个人的真实感情。当你坐到一个人的左侧时，就可以清楚地捕捉对方的真实感情，同时可以把自己情感薄弱的左半边脸“隐藏”起来，不让对方看到，以免被对方看出你心中的秘密。

小说的写作。如果参与者非常保守，他们会建议作家要做到100%的肯定，才能放下手头的恐怖小说；如果参与者乐于冒险，他们会建议哪怕只有10%的成功可能性，作家也应该试着去写新小说。

斯特纳把参与者分成五个小组，每个小组都要通过商讨得出一个结论。实验结果清晰地表明：集体讨论所得出的建议，比个人单独思考所提出的建议更富于冒险性。每个小组都建议作家放下手头的一切，开始新小说的写作；但当作为个人来出谋划策时，他们却鼓励作家继续写原来的恐怖小说。

是不是群体讨论会使结论更趋于冒险呢？数百项的进一步研究表明，这与决定本身是否更富“冒险精神”无关，而是一种“极化效应”。在斯特纳的经典研究中，小组作出了更冒险的决定；但是在另一些实验中，小组却比个人更趋保守。事实上，身处团队之中会使个人的观点得到夸大，从而导致他们作出比个人思考时更为“极端”的决策——根据团队成员原本的倾向，团队最后作出的决策可能极端冒险，也可能极端保守。

由于这个心理规律，有时候会议可能带来令人担忧的结果，比如：把一群有偏见的人组织起来进行讨论，他们作出的决策可能极端偏激：安排一群商人对失败的公司进行再投资开会讨论，他们甚至愿意把钱往水里扔；让富于攻击性的少年聚在一起讨论，他们会表现得更加暴力；具有强烈的宗教信仰或者政治意识形态的人聚在一起，会形成更为极端而激进的看法；在网上论坛和聊天室里，人们会发表比平常更极端的观点和看法。

究竟是什么导致了这种“极化”现象呢？这是因为，观点态度相同的人聚在一起，会从好几个方面加强人的既有观念：首先，经过争论，你发现自己能公开发表以前只是模糊想过的观点；其次，平时你可能压抑了自己的思想，因为你觉得它们不同寻常、极端、不易被社会接受；但是，和观点相同的人在一起，这些压抑的思想就找到了“浮出水面”的机会，而这也鼓励了其他人分享他们自己极端的观点。

“团队思考”影响个人观点和看法的现象还不止“极化”，另外一些研究证明：和个人思考相比，团队思考更加独断，更倾向于把不合理的行为合



理化，更可能把自己的行为视为道德模范，更容易对别人形成敌对心理。而且，当意志强大的人领导团队讨论时，他会压迫其他人顺从，会鼓励“自我中心”，并产生一种“全体一致”的幻想。

可见，两个头脑并不一定比一个头脑强。五十多年的研究表明，不合理的思考常常发生在人们集体决策的时候，结果形成极端的观点和对实际情况的强烈偏见。

那么，在会议讨论中，应该怎样避免群体“极化”现象呢？根据研究，会议的组织者可以通过贯彻以下几个原则做到这一点：

第一，允许大家公开发表反对意见和提出质疑；

第二，邀请一个或更多的外界人士到群体里来，对群体成员的观点提出异议；

第三，指定原先群体里的某一成员为“裁判员”，他能对其他成员的观点提出异议；

第四，在作出初步决策后，群体举行一次复审会议，在会上，每个成员都可以无拘无束地表达对决策的怀疑，在此基础上，群体对整个问题进行复查并作出最后的决策。

5. “三个臭皮匠”，怎成“三诸葛”？

工作中经常需要创造性的构想。对一个群体来说，要想产生好的构想，到底是搜集个人想出的点子比较好，还是一开始就以团体讨论的方式进行比较好呢？

有专家对此提出下列意见：

- (1) 点子越多越好；
- (2) 自由想出的意见较好；
- (3) 严禁对他人的点子或意见加以批评或反对；
- (4) 对提出的点子数量或意见建立相互的关联性。

心理学家欧兹彭认为：基于上述四项条件举行智囊会议激发出的点子会比个人思考高出两倍。

另一方面，也有人认为，团体讨论会容易压抑个人创造性的思考，因此认为个人思考更容易产生好的点子。

为了解这两种意见究竟哪个更正确，达尼特等人进行了以下实验。

他们在美国电子机械工作的研究者及该公司的广告人员中各挑出48人，每四人为一组，在各组中安排数量相同的研究者及广告人员。各组准备了以下四个题目：

(1) 拇指问题——如果小指外侧再长出一根拇指的话，请考虑其优缺点。

(2) 教育问题——学校老师不够，请思考这方面的有效对策。



(3) 人类问题——营养学认为将来孩子的身材会不断变得高大，事实上这五年来却有停止增高的趋势，这道鸿沟应如何处理。

(4) 旅行问题——如何才能吸引欧洲各国的人士来美国观光。

分别由个人及团体举行智囊会议，讨论这些问题，会议各自进行15分钟。其中，团体的智囊会议一定要遵守先前所述的四项条件。

实验结果是：关于点子的数量方面，和团体讨论相比，个人单独想出的点子更多；至于点子的品质，个人也比团体更优秀；而且这个倾向对研究者和广告人员都一样。因此，达尼特等人认为：团体对点子的产生具有抑制的作用。

但是经过团体讨论后，个人再度思考点子时，点子的质和量都会有所提高。也就是说，团体讨论对于点子的出现具有“热身”的效果。

所以，如果我们要在会议中讨论出好点子，首先要充分发挥个人的思考能力，也就是说，要先让个人进行单独思考；其次，将团队每个人思考出的点子，进行集体讨论；然后，再选择出其中适合的点子。

不过在此过程中，也应该遵循以下几个原则。

(1) 要对他人意见持鼓励态度。一般研讨会通常充满了批判和评估，许多意见在提出之后，立刻会遭到分析和讨论，因此很难激发产生更多的主意。所以，主持人必须制止那些针对意见的批判性的言论，来保证会议的顺利进行，必须等会议结束之后，方可提出来共同讨论——而不是在会议期间。

(2) 所有言论要“海阔天空”，愈不可思议的意见愈受到鼓励。会议的目的在激发产生大量的意见，而不在其价值如何。提出的意见愈多，就表示愈有可能选出好的意见来。也就说明事物的多种可能性都考虑到了，对事物的了解也更加全面，有助于形成正确的点子。

(3) 要善于借鉴和改进他人意见。一个人的智慧是有限的，看到的问题也是有限的，因而适当地借鉴他人的智慧，或改进他人的智慧成果，有利于形成好的点子。

6.如何成为会议“聚光灯”？

近些年来，不只广告公司和策划公司，很多公司的职员都要在公司内对客户进行演讲、演示。现在的演讲，多用Power Point等软件进行辅助演示。要进行一场有说服力的演讲，内容好不好不一定能成功，重要的是给听众留下印象、吸引听众认真倾听。下面我们从心理学的角度去探讨演讲的一些技巧。

事前准备要尽量充分

在登台演讲之前，很多人会紧张，甚至会产生恐惧感：“如果演讲失败，该如何是好？”其实，事前准备得越充分，一个人的紧张感就越少。现实工作中，如果有多余的时间，要进行更多的演讲练习。

语言要简洁明了

在一个人演讲过程中，听众能集中精力倾听的时间也就是两三分钟。在这段听众注意力集中的时间里说出最想说的话，对演讲者来说是非常重要的。

因此，演讲者应尽可能开门见山，第一句话就说出演讲主题，进而展开陈述。这样，易于听者掌握话题的要点。如果演讲的人说话没有要点，说了半天到最后也不知在说什么，就会使认真倾听的人感到烦躁不安，不久他们就会充耳不闻。

此外，演讲成功的衡量标准就是可以使听众茅塞顿开，并得到好评。对



于演讲的人来说，即使自己思路清晰，能将复杂的事情在头脑中整理清楚，但是如果表达不清，也是毫无意义的，而简洁明了的演讲语言可以达到这个目的。

合理分配演讲内容的时间

演讲前，必须考虑演讲内容的时间分配。演讲材料一般分为导入部分、正题和总结等几个主要部分。

演讲的导入部分应该放一些吸引人的内容。根据“开头效应”，如果导入部分能给听众留下好印象，整个演讲都会给听众留下好印象。

另外，还要考虑把高潮部分放在什么地方，以及如何将演讲推向高潮等问题。

此外，演讲要在规定时间的80%左右进行完毕。

一页材料适合的时间

使用Power Point软件一边演示一边讲解时，有人说1页的材料用3分钟讲解完比较合适。如果听众大多是年轻人，用3分钟去讲解1页资料，稍微显得长了一些。但是时间过短，又不容易给人留下印象。因此，折中一下，用2~3分钟时间解说1页资料，应该比较合适。

演示资料的字体

演示资料的字体，对听众的影响绝不可小视。在演示资料中，常用的汉字字体大体有两种：一种是黑体，一种是宋体。黑体字比较鲜明，给人的视觉冲击相对较大，容易被记住。宋体字则看起来比较舒服，适合篇幅较长的说明文字。演示资料中使用的文字一般都很少，因此用黑体比较合适。

演讲者的穿着

在进行演讲、讲解时，演讲者不论男女，都适合穿深色的套装。因为演

讲者衣着整洁，会增强演讲的说服力。此外，特别提醒男士要注意领带的颜色。红色是热情的象征，红色的领带在演讲时有助于俘获听众的心。然而，进行解说时，红色会吸引听众的视线，会导致听众无法集中精力观看屏幕。因此，在解说时不宜戴红色领带，还是选择其他较深的颜色为好。

多注视热情的观众

心理实验证明，听众的反应对演讲者的状态有直接的影响。当听众频频点头、轻声附和以及微笑示意时，演讲者的话就越来越多；相反，当听众漠然无表情或是左顾右盼时，演讲者通常会情绪低落而不愿多讲。

正因为听众行为对演讲者心理的这种影响，那些由于职业关系经常要在众人面前讲话的人，往往会在开始演讲之前，寻找若干个对自己的演讲表现出浓厚兴趣的人。在随后演讲的过程中，他们会不时地注视一下这些热情的听众。这样做能够稳定演讲者的情绪，使他发挥出真实的水平。

当一个人注意到了上述演讲技巧，那么他就会得到与会人员的重视。



7.民主与效率对立吗？

民主，是许多人所向往的政治制度和工作方式。民主当然是很好的制度，但是凡事过犹不及，完全的民主对于会议和决策未必是好事。

专家发现，大凡采用完全民主形式召开的会议，其工作效率都不是很高。这种形式的会议，每到需要作出决议时，领导会逐一地询问大家是怎样考虑的，并让大家陈述想法。即使已经得到大致的结论，但只要有反对意见，即便只是少数人的意见，也得认真地倾听。而且，当时很难下最后的结论，要想得到全体赞成并一致接受的意见还需要时间。因此，领导者就会说：“因为这是重要的问题，不能急于下结论，再好好讨论一下吧。”

特别是那些不太重要的议题，如果按照这种模式进行处理，其效率之低下的确会严重影响工作。当然，这种做法的优点是：每一个团队成员可以毫无顾虑不加回避地陈述自己的想法，可以保证每位成员都有很强的参与意识和能动的积极态度，从而能全面地考虑某个议题。但是，在这种制度下，反复的讨论很可能会丧失开展新战略方针的机会。

因此，一位略显专制但有魄力、有能力推进工作进行、决策迅速的领导者，相比一个注重民主、看重他人意见的领导者更能够干净利落地处理事务，工作效率也更高。

但是，当涉及直接关系到每个人的命运或公司前途的重大问题时，如果不认真听大家的意见并进行讨论，而说些“如果没有特别的意见，就这样办了”之类强迫大家执行命令的话，就会让一部分人不满。那么，到底是重视

个人满足感还是重视工作效率呢？这要根据不同的议题采取不同的方式，并需要用心去体会。

美国总统林肯上任后不久，有一次将六个幕僚召集在一起开会。林肯提出了一个重要法案，而幕僚们的看法并不统一，于是七个人便热烈地争论起来。林肯在仔细听取其他六个人的意见后，仍感到自己是正确的。在最后决策的时候，六个幕僚一致反对林肯的意见，但林肯仍固执己见，他说：“虽然只有我一个人赞成但我仍要宣布，这个法案通过了。”

表面上看，林肯这种忽视多数人意见的做法似乎独断专行，但其实林肯已仔细地了解了其他六个人的看法，并经过深思熟虑，认定自己的方案最合理。其他六个人持反对意见，有的人只是人云亦云，根本就没有认真考虑过这个方案。既然如此，作为领导者，自然应该力排众议、坚持己见。

以拉链技术称霸世界的YKK公司创始人吉田忠雄，曾对高层会议的多数决议方式表示怀疑，并指出多数决议的不合理性。他说：“多数决议形式比较暧昧，一旦有事不知由谁承担责任，而且，等到全体人员意见一致再付诸实施，就为时已晚了。”他还告诫大家，要领先于其他公司，所提出的计划首先就应该在会议上令与会者瞠目。

在一个组织结构中，有异议是当然的，而“全体通过”的想法最终只会流于平庸。作为领导者就应该在广泛听取他人意见的基础上，迅速作出决策。这样就既能保证决策的正确，又能提高工作效率。



8.人无完人，以退为进

我们都希望自己的意见和想法被通过和采纳。在这种情况下，有两种方法可以供你选择：一个是只陈述对自己有利的理由；另一个是仔细分析自己论点的不足，将不足和优点交替进行说明。前一种方法叫做“一面提示法”，后者叫做“两面提示法”。

那么，哪一种方法更有效呢？心理学家为此做了一个推销员实验。小林是一个产品推销员，在推销产品时，只列举自己公司产品的优点，并与其他公司的进行比较，自始至终都在讲其他公司产品的缺点和不足。

与此相反，小胡的同事朱小姐，不仅讲本公司产品的优点，也讲其他公司的几种同类型产品的可取之处。最后补充说：如果综合来看，还是选择本公司的产品比较明智。

结果，朱小姐的销售业绩大大优于小林。为什么会出现这样的结果呢？因为小林采用了“一面提示法”，只强调自己公司产品的优点，对那些不了解该商品的消费者或许是有效的，但是，如果换成了冷静、心细的消费者，就一定不会轻信。一味强调己方优点，会让消费者产生不信任感。

而朱小姐采用的就是“两面提示法”，不仅肯定自己公司产品的优点，还认同其他公司产品的长处。这样的人会给人留下知识丰富、能够公正分析的印象，因此，她很好地消除了消费者的抵触心理。

从上述实验我们可以得知，后一种方法更为有效。也就是说，在会场上发言时，采用“仔细分析自己论点的不足，将不足与优点交替进行说明”的

方法，比采用“只陈述对自己有利的理由”的方法，更容易让自己的意见、想法获得通过和被采纳。原因是，一个人一味举例说明自己的观点如何正确可行，这种做法容易激起听众的抵触和防范心理。虽然你在发言中也会有很多人随声附和，但是一旦有不同意见，就会前功尽弃。如果不仅说明自己观点的长处，还说明其不足，而且还探讨一下其他方案的可能性（当然，结论还是以自己的方案为最佳选择），这样做会让大家觉得你的观点是经过综合、反复的论证和研究得来的，比较可信。

即使最后有人对你的意见提出质疑，但因为你从一开始就讨论过自己方案的缺点和采取其他方案的可能性，因而任何人都无法全面推翻你的意见。就是说，对方很难用强有力的证据来完全驳倒你的观点。这就是“两面提示法”的好处。

但是，需要注意的是：“两面提示法”也有其适用的对象。一般而言，“两面提示法”比较适合用于文化程度较高的人，因为这类人通常有自己的主见，不喜欢被强迫或被诱惑而作出决定，对自己的判断力很自信，通常会发现事物不好的一面，因而对他们最好使用“两面提示法”。这样他们就会觉得你真诚，同时也会认真权衡事物的利与弊，从而作出决定。

文化程度较低的人往往不是很自信，判断力也比较低，如果你使用“两面提示法”，就显得不是很明智。当然，在公司中，这种情况比较少。



9. “站会”的好处

有人总结说，开会已成为当代职场常见的工作状态和沟通传递信息的重要方式之一。企业外部有开不完的大会小会，公司内部更有必不可少的高层会议、部门会议、员工会议，等等，如何使会议高效、有用，对于提升企业的管理水平十分重要。

众所周知，对于企业来说，除了人、财、物外，时间也是管理的对象要素。对于企业来说，时间就是生命，节约时间在一定程度上就是提高工作效率。在某些情况下，时间资源所获得的收益，比资本和劳动力两项资源所能获得的收益可能更大、更重要。

对于一些很看重时间资源的公司而言，如何缩短开会时间、提高开会效率，就成为一个重要问题。为此，他们特意研究了各种提高开会效率的方法，其中一个实验告诉人们：站着开会，有利于节约开会时间。

在这个实验中，心理学家召集了600人，平均分为100个组，让他们针对细节描述得很详细的实际问题，找出最恰当的解决方法。各小组在配有白板和各类彩笔的会议室内完成任务。其中，一半的会议室配有桌子和足够数量的椅子；另一半的会议室不配备桌椅，必须站着开会。会议没有时间限制。

在这个实验中，心理学家发现：在没有桌椅的会议室中各小组的会议所用时间平均不到8分钟，有些小组甚至进行了6分钟即宣告结束；而在配备桌椅的会议室中各小组的会议所用时间平均超过了15分钟，会议时间最短的

小组也有10分钟。心理学家还发现，会议时间的节约并未影响到会议质量，站着与坐着开会的效果不相伯仲。而且，会议室的条件并未影响与会者的情绪：散会后，两类会议的参与者均表示，团队的决策与团结一致的精神令自己非常满意。

如今，很多企业像佳能、三星公司，以及很多成功的跨国企业都流行站着开会。他们的会议室大多不像我国的这么舒适，而是十分简陋，不但无烟无茶，而且没有椅子。他们就是利用简陋的条件控制会议的长度，管理时间资源，提高开会的效率。其效果非常明显：以前需要花16个小时的经营会议，现在仅用4~6个小时就开完了，缩短了75%的会议时间。要是再快一点，会议一个上午就能结束。

那么，为什么站着开会效率比较高、人们得出结论比较快呢？

美国某大学和美国国家航天局曾合作开展了一项实验：“人在坐着的时候和站立的时候，哪种状态更容易激发灵感？”结论是，不论站着还是坐着，灵感本身没有什么不同，但出现灵感的速度，站着比坐着要快30%。

而且，大家或许都有这样的经历，一直坐着开会容易犯困。午饭后开会，基本上就是和睡魔作斗争的过程，就算你可以慢条斯理地品茶，精力也容易分散。但是如果站着开会，就会有紧张感，没有机会打瞌睡，如果打瞌睡就站不住了。

另外，长时间站着容易让人感觉无聊，就会踊跃地提出问题和建议，这样得出结论也就快了。

此外，足底是人的第二个心脏，站着的时候足底会受到刺激，使大脑也得到激活，因此站着开会能提高人的注意力。

可能有人有这样的疑问：“难道站着开会不累吗？”对此，佳能的社长酒卷久的回答是：“站着不动，确实比较累，所以请尽量减少腰部和腿部的负担，尽可能地找一个舒服的姿势，动动脚部的位置。这样，站着开会就不会太累，比起东倒西歪地一直坐在椅子上，疲劳感会减少很多。”还有些医



疗专家指出，站着开会对于职工的健康是有好处的。长期在办公室工作的人常常遭受慢性颈痛、腰痛、腿痛的折磨，站着开会正好能消除坐姿疲劳，放松僵硬的肌肉，改善颈、腰、腿疼的症状。

总之，从方方面面来看，站着开会于公于私都有益无害，不妨一试。

10. 妙用“举手”

1973年，心理学家帕拉克等人对某一个市区的65个家庭作了一项调查，以研究他们的社会承诺对其节约能源情况的影响。

在当地煤气电力公司的支持下，他们首先了解到了用户煤气使用的数量。在采访过程中，研究人员从国家政策到个人利益，向用户讲解了节约能源的重要性，并介绍了节约能源的相关知识和措施。

研究分为三种情况：一是公开承诺组，即研究者对用户们说，想把节约能源的用户的名字刊登在报纸上，或者通过其他传播媒介披露出来；二是私下承诺组，即告诉用户，参加节约能源活动的人是不公开的，只要自己知道就行了；三为控制组，即在不同地区找到一些用户，不对其进行采访。

一个月后，考察三组用户的煤气消耗量，结果是：由于进入冬季，天气变冷，三组用户的耗气量都有所上升，但公开承诺组用户的煤气使用量最低，即节约煤气量最多。

在人类的文化里，“始终如一”是一种优秀的品性。如果一个人作出了承诺，而且这个承诺是积极、公平的，而且是他自由选择的结果，那么他会有一种维持这个承诺或立场的压力。因为，他想在别人眼里以及自己的心里显得言行一致。

而如果一个人对别人承诺了做某事，但不去做或者做不到，就容易被看成是口是心非、夸夸其谈的人，这样以后人们就不容易再相信他了。因此，公开承诺会对人的行为有一定的约束力。



在公司，有这样一种现象很常见：本来各个成员在会议上对某个方案达成了一致，但是在实际的执行过程中，大家却不按照既定的计划行动。理论上的理解和实际行动中的实施，不一定能够一致。因此，要让达成的共识对所有人的实际行动产生影响，仅仅在表面上没有异议是不够的，还要在其他方面进一步下工夫，以保证达成的共识的执行。

对此，有效的方法之一就是通过举手表决的方式，来对人们的行动进行约束。因为举手既是一种了解个人想法的一个手段，也是明确个人自身责任的一种方式。

在会上，大家提出提案，回答问题之后，通常有两种结束会议的方式。一种是主持人说：“那么有没有什么特别异议呢？”如果是这种情况，当与会人员对提案感到不满意或感到提案的实行有困难时，会后他们就会对提案置之不理，或者按照自己的意志干。因为没有作深入的思考，不能作特别的反对，也不是积极地赞成，很容易产生中庸的态度。例如，那些与会者会被提议者质问：“那时既然同意了，为什么现在却不按会议决议做呢？”与会者可能会这样推脱责任：“啊，那时虽然没反对，但也并不是特别赞成啊。”

另一种是在结束的时候，主持人说：“如果没有特殊异议，赞成的请举手。”如果是这种情况，会后当与会者采取有悖于提案的行动时，就会回想起自己曾被赞成派说服并举手表明态度的举动，他就会发现自己的言行不一或自相矛盾是件很不舒服的事情，因此，除非有非常正当的理由，他们会保持自己当初举手时的态度，而不会采取中庸的行动。

就是说，靠举手这种方式来确认态度，能唤起自己持赞成意见的印象。因此这是一种有效的约束他人行动的决议方式。

11.会议也是选秀舞台

大多数的上班族都害怕开会，只要一听到开会，总是避之唯恐不及。其原因，一是时间太长，有些人爱在会议上鸡毛蒜皮东拉西扯一大堆；二是批评太多，有些单位的会议除了很少的正经事外，就是对工作人员进行点名批评，火药味特浓，搞得与会者人心惶惶、如坐针毡；三是口气不好，有些领导习惯了粗喉咙大嗓子的说话方式，每次开会在职务台上一坐，大喇叭似的嗓门再加上口沫横飞，自以为是，让人感到很不舒服；四是次数太多，有些单位一有风吹草动、芝麻大的一点儿小事，就立即召集人员开会，占用别人正常的工作、学习、休息时间，弄得大家都不开心。另外，一些初出茅庐的新手或者是性格腼腆的人，会议总是令他们感到浑身不自在。若要他们在众人面前发言，简直就等于要他们的命，他们真恨不得能立刻找一个地洞钻进去。

不过，尽管你厌恶开会，你不能否认会议其实也是一个让别人观察你、评价你的场合，也是向他人展示自己能力和才华的重要机会，同时是和同事、主管、老板沟通的一条管道。

有研究者指出，某些人无法得到升迁，就是因为他们会议上表现不够出色。他们要么在会议上很少讲话，要么发言时含糊犹豫，因此，很容易被别人看成“缺乏魄力”，无法担当要职。因为在很多人眼里，能力强的人才能在会议上神态自若、言词滔滔；能力差的人，开会时大多唯唯诺诺、沉默不语。



此外，另一个有趣的研究发现：通常在一个男女混合的公司里，只要是开会的场合，男性发言的比例总是比女性高出许多。当然，男性的嗓门比女性洪亮是原因之一。另一个因素则是：男性擅长用发言为自己制造更多的有利空间来引人注意，并表明自己的地位，他们习惯性地经常在会议中插话。女性就很少这么做，这也是她们在职业生涯上整体不如男性的一个原因。

职场专家告诉我们，会议是向他人展现能力和才华的平台。如果一个员工平日只会埋头苦干、默默耕耘，那么他再怎么努力也是很难受到肯定的，如果你要上司看重你，最好的方法就是善用会议，让别人在会议上对你刮目相看。尤其是在多数组织、团体中，会议很可能是员工和老板唯一的沟通管道，公司内部的重要主管与同仁都来出席会议，如果你在开会时没有适时把握机会，给这些决策层留下好印象，说不定会阻碍你日后在公司的发展。

假使你是与公司以外的人一起开会，很可能这次会议就是影响未来商机成败的关键。你的举止表现得愈大方，情势就会对你愈有利。将来你在寻求一个新工作时，这些非正式的交往也许就能助你一臂之力。

总而言之，在会议上保持沉默其实是很危险的。当别人专心进行讨论时，如果你一言不发，他们就会完全忽视你的存在，认为你无关紧要、地位低微，这会对你很不利。而你一旦开始讲话，他们反而会注意你，觉得你多少还有些分量。如果你真的没有什么意见也不要紧，就在会议刚开始时寻找一些和会议主题有关的话题，随时准备发言。这是一种生存策略，所以，千万大意不得。

当然，在会议上发言，不能无的放矢，也有要注意的地方，具体而言，需注意如下技巧。

(1) 在开会之前，要作好充分的准备，使自己的发言有建设性。如果你的发言内容贴切中肯，能抓住要点，别人就会认同你。万一在会议上你的意见遭到异议，你也可以列举具有说服力的数字和事实，有条不紊地将意见陈述完毕，让对方哑口无言。

(2) 在反对他人时，言辞要委婉。即使你不同意某人的言论，也要避免攻击性和否定的评论。你可以委婉地提出自己的看法：“你刚才说的我也同意，不过，我认为还有另一种做法或许更有效……”用这种方式可以让对方理解，你并非向他的权威挑战，避免无意间树敌。

(3) 会议是一个激烈竞争的场所，一定要鼓起勇气、排除障碍。如果你不敢说出自己的观点，别人会认为你没有想法，难以担当大任。如果你因为紧张而说话结结巴巴，别人对你的看法也会打折扣。

只要你做到这些，就能在会议上引人注目、展现自我。然后，你就会发现，你的事业发展速度似乎比你坐在办公桌后面埋头苦干要快得多。



Chapter 5

善用心理效应的八种聪明人

工作中有一些常见却不一定被我们注意到的心理效应，
在悄悄地影响着我们在办公室里的行为和判断。



趣味测试



你的办公室情商有多高

假如有人对你两面三刀，你会：

- A.表面上与对方笑脸相迎，实际上对对方心存戒备
- B.对对方以诚相待，相信自己能够感动对方
- C.开门见山，一语道破，不给对方留面子
- D.与对方保持距离，态度不冷不热



趣味解答

选A：你是一个擅长心理战的人。面对这种颇有心机的人，你这种应对方式，表明你是个有谋略、理性的人。其实，你不仅对这个人如此，对其他人也可能会以这种很有心机的心态来处理，只是你不自知罢了。所以，你要小心处理你的人际关系，免得让别人觉得你是有心机的人而留下不好的印象。

选B：你的敌我意识不但不强烈，反而是完全不设防。不过，你是一个有心经营人际关系的人。你对人以诚相待，相信也有人会以诚相报。

选C：你的性格是属于直率型的，最受不了人家的冷嘲热讽和迂回战术。因此，一旦你遇到喜欢用计谋的人，即使没有明确的证据，你也会很冲动地揭开对方的面具。你这种性格通常会引来同样不喜欢用心机的人，因此，你的人际关系将会很明显地分成两派。一派就是和你意气相投的朋友，一派就是喜欢用计的敌人。

选D：你以不变应万变的方法，可以看出你是个不善于主动去掌握人际关系、主动去解决问题的人。你唯一的利器就是沉得住气，不管对方如何攻讦，你深信只要不回应，对方就无法纠缠下去。因此，你的人际关系是属于比较封闭的。

1. 第一种聪明人：第一次亮相让你记住他——首因效应

两个素不相识的人，第一次见面时彼此留下的印象，叫“第一印象”。这个印象往往比较深刻，影响到人们后来的交往，心理学上把这叫做“首因效应”。

心理学家研究发现，在人际交往中，首因效应影响很大。1957年，美国心理学家洛钦斯对“首因效应”的效果进行了研究。他设计了四篇不同的小短文，但四篇短文中描写的都是一个叫吉米的人。在第一篇文章里，他从头至尾都把吉米描述成一个热情而大方的人；第二篇文章的前半部分，把他描述得热情大方，但是后半部分揭示了他自私、冷漠的一面；第三篇文章的描述顺序和第二篇相反；在第四篇文章当中，洛钦斯用整个篇幅描述了吉米的自私和冷漠。

然后，洛钦斯请四个组的被试者分别读这四篇小短文，并通过一个测量表，评估吉米这个人到底是热情大方还是自私冷漠。结果表明，文章内容的前后安排是至关重要的：热情大方在先，评估吉米热情大方者为78%；自私冷漠在先，评估吉米为热情大方者仅占18%。

从实验中不难发现，首因效应产生的作用是极为明显的。

据心理学家统计发现，与陌生人交往的前四分钟是形成第一印象的关键期，会占到一个人感官的75%的比例，以后很少会改变。因此，不管是交友还是进行招聘、求职等社交活动，都不能够忽视第一印象所带来的首因效应。正性的、良好的第一印象，可增进关系；负性的、不好的印象，则可能导致关系疏远。

陈伟精通英语，不但口语流利，而且工作能力也很强。但是，他有一个非常不好的习惯，就是不拘小节、不修边幅，整天一条破牛仔裤、一双旅游鞋、一件休闲外套，给人一种吊儿郎当的印象。他从没有注重过“形象”这回事。

他到一家著名的外贸公司应聘，依旧穿的是那套“行头”。刚一见面，负责招聘的几位主管就都轻轻皱了皱眉头，还没交谈几句，就下了逐客令，对方告诉他说：“我们公司需要的是工作态度和生活方式都很严肃的人。”

陈伟一时没有理解他们的意思，心想，你们还没有看到我工作的状态，怎么就能够随便下结论说我是个对工作和生活都不严肃的人呢？

后来，他把自己的经历讲给了一个朋友听，经过朋友的开导，他才明白是怎么回事。之后的一次面试，陈伟彻底打扮了自己一番，结果顺利地被聘用了。

第一印象是人们长远交往的基础，是彼此之间相互信任的基石。陈伟第一次面试正是因为第一印象就没过关，才失去了一次大好的机会。意识到这个问题之后，他终于取得成功。由此可见，与人交往，我们一定要注意修饰自己，从外表到内心，争取给别人良好的第一印象。

那么我们如何在跟别人第一次见面时，给别人留下良好的第一印象呢？心理学家建议我们做到以下几点。

(1) 不要忽视外貌。要想给别人留下良好的第一印象，外表是至关重要的。为此，一定要注意衣着整洁大方，打扮得体；化妆要适当，如在办公室可以化淡妆，在舞会等社交场合则可以化浓妆等。

(2) 不要显得太拘谨和严肃。要让别人感到轻松自在，你在别人面前就要表现得轻松自在。与人初次见面时，不管遇到怎样的场合，都一定要保持镇静，这可以通过微笑或者幽默来达到。千万不要时时刻刻都板着脸，永远显出一副苦闷的样子。

(3) 要善于展示自己的优点。第一次与人见面时，你要尽量展示你的优

点，发挥你的长处，这样就会消除紧张、显示自信，别人也会因此喜欢与你在一起。

（4）眼神要给人自信的感觉。不管与什么样的人、与多少人讲话，一定要记住不时地用眼睛与对方交流。不要试图避开别人的目光，这样你不但会觉得手足无措，还会让别人觉得你很“小气”。相反，微笑着用目光巡视所有的人，会使你显得轻松自若。



2.第二种聪明人：混熟了赶紧表现一下——近因效应

近因效应，与首因效应相反，是指在多种刺激依次出现的时候，印象的形成主要取决于后面出现的刺激，就是在交往过程中，我们对他人最近、最新的认识占主体地位，并掩盖以往形成的对他人的评价。因此，也称为“新额效应”。

近因效应与首因效应是相对应的两种效应。首因效应一般在较陌生的情况下产生影响，而近因效应一般在较熟悉的情况下产生影响。二者都是对人或事的片面了解和主观臆断，使判断失真。

心理学者洛钦斯做了这样的实验，证明了近因效应。他分别向两组被试者介绍一个人的性格特点：对甲组先介绍这个人的自尊特点，后介绍自卑特点；对乙组则相反，先介绍他的自卑特点，后介绍自尊特点。最后，考察这两组被试者留下的印象，结果是第一部分材料留下的印象明显，体现了首因效应。洛钦斯把上述实验方式加以改变，在向两组被试者介绍完第一部分后，邀其看会电视节目或做一些放松活动等不相干的事，之后再介绍第二部分。结果表明，两个组的被试者，都对第二部分材料印象深刻，近因效应明显。

心理学的研究表明：在人与人交往的初期，即在生疏的阶段，首因效应的影响重要；而在交往的后期，就是在彼此已经相当熟悉的时期，近因效应的影响则非常重要。

近因效应对人际交往的影响是很普遍的。刘君与孙晓刚是小学同学，

从那时起，两个人就是好朋友，互相非常了解。可是，近一段时间孙晓刚因家中闹矛盾，心情十分不快，有时刘君与他说话，他动不动就发火。而且一个偶然因素的影响，孙晓刚卷入了一宗盗窃案，于是刘君与孙晓刚断绝了关系。这就是近因效应所起的作用。

既然近因效应影响着人际关系，那么它对我们的工作、管理有什么启示呢？

由于近因效应，管理者对熟悉的属下，如果他近期表现比较好，就会产生深刻印象，认为他的能力很强，而忽略了他过去的表现，对他委以重任。这都是管理者在识人的过程中应该避免的。

另外，由于近因效应，说话时最后的声音“余音绕梁”，容易给人更深刻的印象。在工作中，很多人难免会遇到不顺心的事，如果不小心没控制好脾气，得罪了某位同事，那么就应该主动道歉，挽回别人形成的不良印象，以免损害两人的关系。

管理者在批评下属时，如果善于利用语句的先后顺序，会产生比较好的近因效应。例如：“……也许，我的话不是很好听，但愿你理解我的一番苦心。”“……刚才我的话有点难听，希望你能好好加油！”用这种话作结束语，下属就会有受勉励之感，认为这一番批评虽然严厉了一点，但都是为他好。这种“打一巴掌揉一揉”的做法，能使人忘记前面的“一巴掌之痛”，其具体做法可参考如下几点。

(1) 使用近因效应，要视不同对象采用不同的方法。如果有人心胸宽广，别人发火他不会放在心上，善后只需三言两语，就能解决问题；有的人细心明理，别人发火他也能谅解，对这样的人无须下大工夫去善后；有的人死要面子，对别人向他发火耿耿于怀，甚至刻骨铭心，对这样的人要好言安抚，并在以后寻机通过表扬等方式弥补；还有的人量小气盛，可将善后工作适当推迟，以“日久见人心”的工夫去逐渐感化他。

(2) 妥当的善后要选择时机、看火候。过早对方火气正盛，效果不佳，过晚则对方郁积已久的怨气不好解开。因此，宜选择对方已经消气、情绪开



始平稳时相机做善后工作。

（3）还要采用高明的善后技巧。如果直接面谈不能挽回时，可采用“拐弯抹角”或“借东风”的方法，例如在其他场合，故意对第三者讲他的好话，并适当说些自责之言，使这种“善后语言”间接传到他的耳中。另外，还可以在他困难时暗中帮忙。这些高明的善后，很容易打动、感化下属。

3.第三种聪明人：不让别人对你以偏概全——晕轮效应

晕轮，原指月亮被光环笼罩时产生的模糊不清的现象。晕轮效应是指对一个人进行评价时，往往会因对他的某一品质特征的强烈、清晰的感知，而掩盖对他其他方面的品质的认知。

晕轮效应和首因效应一样，都是在信息不齐备的基础上，根据一个人的个别品质作出全面评价，因而也容易使人发生以点概面、以偏概全的评价错误。

比如，有的人在恋爱中有“情人眼里出西施”的情况，就是自己的恋人即使长得不漂亮，但是在他看来却很漂亮。因为他喜欢恋人的其他品质，而这种品质产生了晕轮效应，导致他对恋人的长相也喜欢起来。

生活中每个人都无法完全避免晕轮效应的影响。尤其是当我们对一个人的了解有限时，总是会通过生活中的细节，来给对方下定论。比如，一次不小心把碗打破了，就会被认为“做事粗心大意”；一次偶尔的迟到，就会被认为“没有时间观念”；一次不小心激怒了别人，就会被认为“不会做人”。

在职场中，晕轮效应对我们的影响也是很常见的。如员工在工作中表现的一些细节，可能会影响上司或同事对他的看法，即使他是在无意识中这样做的。晕轮效应还会影响人才考核的准确性和对人才的评价，譬如诸葛亮因为与马谡性情相投、对他有好感而夸大了马谡的优点，忽视了他的缺点，痛失街亭，使北伐无功而返；宋徽宗因为高俅球踢得好，和自己有同样爱好，就过度地宠信他。

所以，在职场中，对于一些微小的细节不能忽视。另一方面，你也可以



利用一些细节，制造正面的晕轮效应，使他人对你产生好印象。具体而言，要注意以下几个方面。

着装

人们会通过你的穿戴，凭直觉判定你的为人，这是人的一种本能。通常，你的着装会影响公司决策人对你的看法。上司见到一名穿着花里胡哨的员工，会认为此人草率；见到一名着装整齐、形象干练的员工，会认为此人可靠。在外表上，褶皱的衬衫或是指甲油残落这些不起眼之处，也会给人不好的印象。

办公桌上的摆设

上司往往会从你的办公桌摆设来判断你。你怎样装饰自己的办公室或办公桌，将向老板传达出你的工作态度及你真正的价值观是什么。譬如，你有一个杂乱的办公桌或办公室，那么给上司的感觉是：“这个人思维混乱，不适合独自承担某个项目，如果将项目交给他，他一定会将事情搞砸。”如果你的桌面上一无所有，上司可能会觉得：“打扫桌面也许是他唯一的工作，看来他并不知道自已来到这里应该做什么。”有的老板则会想：“他可能太清闲了，交给他的工作还不够多。”

如果你确实非常希望摆放一些物品在办公室中，可在办公桌上摆一个你们公司的标志性物品，如：公司制作的精美日历；如果是银行职员，可以放上一些钱夹收藏品……总之，你可以尽情发挥自己的创造力，只要低调且与公司或自身工作相关联，能够表现自己与公司同心同力即可。

手机

在职场中，还有一个容易被人忽视的细节，就是手机的问题。在任何严肃的场合，都应该关掉自己的手机，办公室里也不例外。你的手机声音会让身边的同事感到厌烦，尤其是上司跟你谈话时，手机铃声一响，会打断上

司的谈话和思路。当着上司的面接手机就更不好了，那是对上司不尊重的表现。而且上司可能会认为，你一天到晚不关机，是对工作不尽心尽力，甚至认为你在利用手机办私事。

因此，上班时，应该把手机来电调到震动的位置，等到休息时再给对方打过去。如果凑巧没关手机，当电话打进来时，也不要接，而应迅速地关掉手机，不要让自己的手机铃声影响别人。

说真话

要增加大家对自己的好感，敞开心扉、将自己的心里话说给大家听，是非常有效的。有些人认为，吹牛、说大话可以博得别人的崇拜，但那只是暂时的，总有被戳穿的一天，到时你会失去大家的信任。因此，说真心话才能让别人感到亲切。

只有注意了以上细节问题，才能给上司一个良好的印象，从而获得更多的青睐。

4. 第四种聪明人：善用竞争激活自己的才能

——鲰鱼效应

很久以前，挪威人捕捞沙丁鱼，很难让所有的鱼活着上岸，活鱼的价格几乎是死鱼的两倍。为此，渔民们想了无数办法，但都失败了。然而，有一条渔船却总能从远海带回活的沙丁鱼，这是为什么呢？后来，人们才发现其中的奥秘——他在鱼槽里放进了一条鲰鱼，鲰鱼生性好动，沙丁鱼因异己的存在而产生紧张心理，拼命游动，无形中增加了水中的氧气，增强了沙丁鱼的活力，从而延长了它们的存活期，降低了死亡率。

后来，人们就把这种通过引入外部竞争来增强组织内部生命力的现象，称为“鲰鱼效应”。

在公司中，我们经常可以看到这种现象：许多员工，开始时十分优秀，后来不知什么原因，工作态度不像以前那样积极了，一副得过且过的样子。如果将他们淘汰，似乎他们还能勉强完成自己的工作任务；如果不将他们淘汰，似乎他们与公司对员工的要求又有点距离。

如何改变这种两难的境地呢？这就可以利用鲰鱼效应。

管理专家告诉我们：一个公司如果人员长期固定不变，就会缺乏新鲜感和活力，容易养成惰性，缺乏竞争力。但是如果有了压力，存在竞争气氛，员工就会有紧迫感，就能激发进取心，企业就有了活力。

日本本田公司总经理本田先生就遇到了这样的问题，他找来了自己的得力助手、副总裁宫泽商讨对策，宫泽给本田讲了鲰鱼效应的故事。本田听完

后，豁然开朗，连声称赞这是个好办法。

于是，本田先生进行人事方面的改革。改革的重点是销售部，因为销售部事关公司的发展，而且销售部的压力最大，且人事变动最少，长期的压力让他们每个人都磨掉了昂扬的斗志。本田先生觉得，必须找一些“鲑鱼”来，打破销售部只会维持现状的沉闷气氛，否则公司的发展将会受到严重影响。

经过周密地计划和一番努力，他把松和公司销售部副经理、年仅35岁的武太郎挖了过来。另外，本田公司每年重点从外部“中途聘用”一些精干利索、思维敏捷的30岁左右的年轻人。

因为担心自己的工作前途，员工的工作热情被极大地调动起来，活力大为增强。公司的销售出现了转机，月销售额直线上升，产品在美国及欧洲市场的知名度不断提高。

在这个案例中，本田公司高明之处就在于巧妙地运用了鲑鱼效应，营造了一种竞争环境，激发起每一个人的进取心、荣誉感，调动了员工的工作热情，使公司又重新充满了活力。

当然，对一个组织而言，并不是单纯地引进“鲑鱼”就能达到调动员工积极性的效果，一般而言，还需要把握以下几个原则。

（1）引进的外部人才，要有良好的精神面貌。崭新的精神面貌，昂扬、积极的工作态度可以带动老员工的工作干劲，同时可以给老员工一定压力，使他们提高工作热情，从而改变死气沉沉、毫无斗志的工作气氛。

（2）引进的人才要有较高的业务水平、过硬的技术和先进的经验。新人的技术、业务水平如果较高，可以激发老员工的竞争意识，同时也可以让老员工学到一些不同的经验和技能。这样才能增添活力，使员工克服安于现状、不思进取的惰性。

（3）引进人才的数量要合理。如果引进人才的数量过少，就不会对老员工形成影响力，也很难给老员工形成压力；如果引进人才的数量过多，则会使长期为公司工作的老员工认为领导喜新厌旧、让外人来夺自家人的饭



碗，产生不满情绪，影响工作热情，甚至还会愤然离职，就达不到激励人的效果。

所谓“生于忧患，死于安乐”，在一个适者生存的环境中，一旦没有了竞争的进取心，无论你现在多么强大，终有一天会被淘汰出局。不断挑战自己、超越自己，就能看到竞争中的无限风景。

5. 第五种聪明人：抓住第一个破坏纪律的人 ——破窗效应

美国斯坦福大学心理学家詹巴斗曾进行了一项试验。他把两辆一模一样的汽车分别停放在两个社区：一个是帕罗阿尔托的中产阶级社区，一个是相对杂乱的布朗克斯街区。他把停在布朗克斯街区的那一辆车摘掉了车牌，并且把顶棚打开，结果不到一天车就被人偷走了；而停放在帕罗阿尔托的那一辆，停了一个星期也没事，后来，詹巴斗用锤子把这辆车的玻璃敲了个大洞，结果仅仅过了几个小时，车就不见了。

以这项试验为基础，政治学家威尔逊和犯罪学家凯林提出了“破窗效应”，他们认为：如果有人打坏了一栋建筑物上的一块玻璃，而这扇窗户又没有得到修复，别人就可能受到某些暗示性的纵容，去打烂这栋建筑物上更多的玻璃。久而久之，这些窗户就给人造成一种无序的感觉。结果，在这种公众麻木不仁的氛围中，犯罪就会滋生、蔓延。

破窗效应揭示了环境具有强烈的暗示性和诱导性，即任何一种不良现象的存在都会传递一种信息，导致这种不良现象无限地扩展。

那么，破窗效应对于一个公司有什么值得借鉴的地方呢？

（1）组织的管理者应该努力去营造一个好的工作环境和氛围。如果团队里充满了负面的言语、充满了对公司的抱怨，成员就没有时间和心思去反省自己，进而提高业绩。一个有智慧的领导人，就应该在负面言语开始传播的时候，采取措施平息员工的不满，以免事情扩大影响员工的工作积极



性。相反，如果一个领导人在平时创造了一个充满了鼓励与学习、体谅与互动的环境，那么，即使是一个资质平平的人，也会因为进入一个优秀的环境中受到感染和启迪，从而有令人惊叹的表现。

(2) 管理者要充分重视员工的“小奸小恶”行为。我们知道，制度化在企业管理中已经是老生常谈了。虽然很多公司都有完善的制度，但在实际的执行过程中，如果看到员工的有违制度的行为，并不会加以严惩，甚至听之任之。这就导致公司的制度流于形式，公司的管理也会混乱不堪，从而直接影响公司的发展。因而，适当的时候有必要“小题大做”，这样才能以儆效尤，维护制度的权威性，保证公司的正常运作。

在日本，有一种称做“红牌作战”的质量管理活动。日本的企业会将所有不清洁、杂乱的地方贴上“红牌”，以促其迅速改观。这种制度使工作场所清洁整齐，呈现出舒爽有序的工作氛围。在这样一种积极暗示下，久而久之，人人都遵守规则，认真工作。实践证明，工作场所整洁有序，对于保障企业的产品质量起到了非常重要的作用。

(3) 对于违背企业价值观的原则性问题绝不姑息、纵容。“千里之堤，溃于蚁穴”，思想原则上的小小过错造成的影响往往是根本性的，会在行为上产生严重的后果。

美国一家公司很少解雇员工，但在发现一位老员工为提高工作效率而特意将安全防护板卸下时，第二天就予以辞退，因为公司认为其行为并非普通错误，而是触犯了作为公司灵魂的安全原则性问题。

(4) 要防止员工做出有损企业文明礼仪的行为。作为企业文化器物层表现的外部环境、产品、设备等细节方面，也应体现出企业的理念、规则等文化特色和风貌，注意消除可能诱发人们对企业产生不良印象的“破窗”，以树立和维护企业在公众中的良好形象。

在管理实践中，管理者必须高度警觉那些看起来是个别的、轻微的，但触犯了公司核心价值观的“小过错”，并坚持严格依照制度管理。如果我们对这些行为放任不管，这些行为就会像一个毒瘤一样不断扩散，最终蔓延到组织的整个肌体。许多小事，看似微不足道，但都有可能形成破窗效应。所以，从大处着眼、小处着手是带领团队成功的不二法门。

6.第六种聪明人：以积极的期望带来如意的结果 ——皮格马利翁效应

皮格马利翁效应又称“罗森塔尔效应”或“期待效应”。皮格马利翁是古希腊神话中的塞浦路斯国王，他善于雕刻，用象牙雕刻了一座他理想中的女性的美女像。久而久之，他竟对自己的作品产生了爱慕之情。他祈求爱神阿佛罗狄忒赋予雕像以生命。阿佛罗狄忒为他的真诚所感动，就使这座美女雕像活了起来。皮格马利翁遂称她为伽拉忒亚，并娶她为妻。

在这个神话的基础上，美国著名心理学家罗森塔尔和雅格布森进行了一项有趣的研究。他们先找到了一个学校，然后从校方手中得到了一份全体学生的名单。在经过抽样后，他们向学校提供了一些学生名单，并告诉校方，他们通过一项测试发现，这些学生有很高的天赋。其实，这只是从学生的名单中随意抽取出来的几个人。有趣的是，在学年末的测试中，这些学生的学习成绩的确比其他学生高出很多。

研究者认为，这就是由于教师“期望”的影响：由于教师认为这个学生是天才，因而寄予他更大的期望，在上课时给予他更多的关注，通过各种方式向他传达“你很优秀”的信息，因此对学生产生一种激励作用，使学生学习时加倍努力，因而取得了好成绩。

罗森塔尔的实验表明：一个人对另一个人智慧成就的预言，会决定另一个人的智慧成就。这一现象就是“罗森塔尔效应”，即指因他人的尊重、信任、热爱以及更高的期待而产生的好的结果。



其实，皮格马利翁效应不仅仅是教育学中的一个神奇效应。在企业管理中，如果管理者对自己的下属员工有较高的期望值，员工们的自信就会成倍增长，能力和生产力也容易相应得到提高，这时，管理者就是一个成功的皮格马利翁。

不过，对很多公司来说，他们似乎更喜欢通过完善的薪酬制度来调动员工的积极性，虽然用业绩来刺激员工不失为一个好方法，但是也容易让员工感受不到公司温情的一面，因此如果在用合理的薪酬制度来保证员工的积极性的同时，还懂得用一些鼓励、赞美的话语或一些期待性的语言来调动员工工作的热情，那么就能弥补“公司不够温情”的缺陷。具体做法可参照如下几点。

(1) 对遇到困难的员工，多说些鼓励的话。如果员工在工作中，遇到棘手的问题，领导不应该说尖酸刻薄的话。虽然，你说尖刻的话他们不会顶撞你，但是在心里肯定会对你没有好印象，在工作中自然也会敷衍了事。而对员工进行鼓励，员工会觉得你很尊重他，在工作态度上，就不会不端正。同时鼓励的言语也会让员工减轻心理压力，增强自信心，从而有利于提高员工的创造力，最后促使问题解决。

(2) 对表现出色的员工，多说些赞美的话。人天性就喜欢听赞美的话，赞美的话通常意味着对自身价值的认同，有利于培养自信心。当下属听到领导的赞美时，就觉得自己的努力没有白费，并且他还会感到领导一直在关注自己。因此，他就会不断地向别人展示自己的优点、能量，最终以成功来证明自己。而如果当一个员工表现出色时，领导装做什么事也没发生，那么员工就觉得自己表现再好都没用，反正领导也不知道，久而久之，必然会影响工作态度。

(3) 对一些有潜力的员工，多说些期望的话。很多员工对自己的能力和潜质不是很了解，作为领导可能更知道员工适合做什么，能做好什么。因此，如果领导发现某位员工具有某方面的潜能时，应该鼓励他朝这方面努力。这不仅可以防止埋没人才，同时也可以合理使用人才，并且还可以让员工

工对领导心生感激之情，从而在工作中更投入。

“说你行，你就行；说你不行，你就不行。”这不是一句逻辑简单的推论，而是心理期望的强大作用使然。期望对于人的行为影响是巨大的，积极的期望促使人们向好的方向发展，消极的期望则使人向坏的方向发展。因而，要想使一个人发展更好，就应该给他传递积极的期望。



7.第七种聪明人：在团队中强调 $1+1>2$ ——互补效应

人的才能是有优劣之分的。世界上没有全才，他可能在这方面特别精通，而在另一方面却完全不懂。所以无论做什么工作，都应把“不同类型的头脑”结合起来，让他们相互学习、相互促进，切忌把同一类型的人才凑在一起。

综合互补的用人之道已经在企业的经营管理中起着越来越重要的作用。只有了解人才互补定律，才能更好地用人。近来国外的研究表明，一个经理班子中，最好有一个直觉型的人作为天才军师，有一个思考型的人设计和监督管理工作，有一个情感型的人提供联络和培养职员的责任感，并且最好还有一名冲动型的人实施某些临时性的任务。这种互补定律得到的结果是整体大于部分之和，从而实现人才群体的最优化。

在一个人才结构中，每个人才因素之间最好形成相互补充的关系，包括才能互补、知识互补、性格互补、年龄互补和综合互补。随着现代科学技术的发展，很多研究项目是需要多边互补的，既需要知识互补，又需要有能力、年龄等方面的互补。

那么在应用人才互补定律时，该如何发挥互补定律的最大效果呢？

(1) 要让团队成员“人尽其才”。每个人在智力发展程度上都存在着差异，但是，往往又都有自己的长处和优势。从认识能力来看，有的人善于观察，有的人善于联想。同样都是思维能力比较强的人，有的人善于分析，有的人善于归纳；有的人思维的逻辑性比较强，有的人思维的发散性比较强。

在管理能力方面，有的人善于作决策，有的人善于组织实施，有的人善于做思想工作。这些人都不是全才，但是都在某一方面颇为精通。

要发挥团队的最佳效果，就应该找到能发挥每个人特长的岗位。这样才能“人尽其才”，使人才合理搭配。一个人才结构合理的公司，往往就是员工能“人尽其才”的公司，而这样的公司往往能产生出惊人的整体功能。

(2) 要注意气质互补。每一个员工都有自己特定的气质特征，不同气质的人有着不同的特点。每一种气质都有自己的长处和短处。因此，在配备人才时，必须考虑每个人的气质特点，建立合理的气质结构，从而使每个人都能发挥自己气质之长，使群体成员在气质上取长补短。例如，将具有胆汁质特征的人同具有粘液质特征的人搭配在一起，把具有多血质某些特征的人同具有抑郁质某些特征的人搭配在一起，就有利于互相取长补短。

如果在配备领导集体时不考虑气质互补的原则，把同一种气质类型的人放在一起，其缺点就会变得更加明显，对工作非常不利。例如，如果一个集体的所有成员都是抑郁质特征比较明显的人，就会出现相互推委、难以决断的情况，对应该及早作出决断的事情，也会久拖不决。而如果一个集体的所有成员都是多血质特征比较多的人，遇到问题就可能会各执己见、互不相让，从而增加矛盾、造成内耗；在遇到一些重大问题需要慎重考虑时，往往由于性情都比较急躁，容易冲动，相互之间不仅不能加以制约，而且还会互相感染，使急躁、冲动的情绪越演越烈，每一个人都不能冷静地进行思考，其结果必然犯盲目性的错误。

(3) 要注意年龄互补。年龄的差别，体现了精力、知识、经验、处理问题的方式、社会关系等方面的差异。老年人经验丰富、稳重；中年人年富力强，处理问题果断、反应快速；年轻人有朝气、有活力、敢于开拓。他们之间互补，对做好工作，包括开拓思路、提高效率等都很有意义。因此，一个好的人才结构，需要有一个比较合理的人才年龄结构。

(4) 要注意性别互补。不同的性别有不同的长处：女性心细、有耐心；男性粗犷、刚强。根据不同性别安排不同的工作，会使二者相得益彰。



8.第八种聪明人：“男女搭配干活不累”——异性效应

我们都有过这种体验：一般对异性比较感兴趣，特别是对外表讨人喜欢、言谈举止得体的异性更感兴趣。有时为了引起异性注意，男性还特别喜欢在女性面前表现自己，这也是异性效应在起作用。

另外，异性效应还体现在：有异性参加的活动，较之只有同性参加的活动，大家一般会感到更愉快，活动的积极性会更高，往往玩得更起劲，干得更出色。当有异性参加活动时，异性间接近的心理需要就得到了满足，于是，彼此间就获得了不同程度的愉悦感，激发起内在的积极性和创造力。

在宇宙飞行中，占60.6%的宇航员会产生“航天综合症”，如：头痛、眩晕、失眠、烦躁、恶心、情绪低沉等，而且一切药物均无济于事。后来，在南极考察的澳大利亚科研人员也得了类似于“航天综合症”的怪病，晚上失眠，白天昏昏沉沉，用了许多方法均无法治愈。经过调查研究，得出的结论竟是“没有男女搭配，是性别比例失调严重，导致异性气味匮乏的结果。”因此，美国著名医学博士哈里教授向美国宇航局提出建议，在每次宇航飞行中，挑选一位健康貌美的女性参加。谁知，就这么一个简单的办法，竟使困扰宇航员的难题迎刃而解。

异性效应在工作中是一种普遍存在的心理现象。请看下面这个例子：李女士是某公司公关部经理，人脉颇广，公关能力十分出色，屡屡为公司排忧解难。公司的原料奇缺，材料科的同志四处奔走，却连连碰壁，而李女士外出联系，不久问题便迎刃而解。公司资金周转严重失灵，急需贷款，连总经

理都束手无策，又是李女士临危受命，周旋于银行之间，竟获得贷款上百万元。李女士因此备受领导器重，工资、奖金一加再加。

李女士成功的很重要的原因在于：如今的社会还是一个男性占很大优势的社会，外出办事多数要和男性打交道，由女性出面较为顺利，这便是心理学上所谓的异性效应。

不仅如此，适当运用异性效应还可以达到以下效果：

（1）增强凝聚力。男女搭配，可以使一个群体的成员增强感情依托感，增强友谊、荣誉感和凝聚力，从而提高工作效率。

（2）增强推动力和约束力。人总是想在异性面前表现自己最好的形象，因为得到异性青睐是我们的巨大动力。这样男女在一起，就容易激发出各自最好的表现，发挥出最大的能力，同时有一种内在的心理约束力，来规范自己的言行。

（3）建立融洽的沟通气氛。一位高级主管明确表示：“如果在工作中不懂得男女搭配，那么男性之间的争强好胜，脏话、粗话、不文明的举动，女性之间的斤斤计较、小肚鸡肠等，随时会表现和流露。从人性的角度去理解，这是缺少异性吸引的心态失衡。它会直接或间接地影响到一个团队的工作效率。”

（4）取长补短，完善个性。男人一般性格开朗、勇敢刚强、果断机智，不拘泥于细节，不计较得失，行为主动。而女人往往文静怯懦、优柔寡断、感情细腻丰富、举止文雅、灵活、委婉，性格比较被动。男女在一起，能够进行优势互补，同时易于发现自己的缺点，并完善自己。

因此，不同性别的人一起工作，可能会取得更高的效率。

不过异性效应也不能滥用。女性外表漂亮，讨人喜欢，如果再加上交往得当，在异性面前办事容易，这是正常的；但是，如果为达到某一目的，用色相去引诱别人，就不道德了。男性对女性，尤其是年轻漂亮的女性热情些、客气些也无可非议，但如果把异性当做刺激，想入非非，让人感到“色迷迷”的，就超过限度了。因此，与异性交往应该把握好“度”。



Chapter 6

悄悄读懂个性，暗中掌控全局

世界上没有完全相同的两片树叶，

也没有完全相同的两个人。

在办公室里，我们会遇到一些与我们不同的人，
了解个性心理学，读懂每个同事甚至上司的个性，
你就会拥有掌控全局的独特能力。



趣 味 测 试



用讨厌的人测出你工作中的致命弱点

在公司中，以下哪一种人最惹你讨厌：

- A.不修边幅
- B.口是心非
- C.不可一世
- D.不自量力
- E.攀龙附凤



趣味解答

选A：你做事过分注重程序，总要求自己或下属在每一个细节上都有板有眼，不但令身边的人大感压力，处事时更欠缺弹性，往往要花很大的心力才能完成事情。建议：偶然出轨未必是坏事，想事业更上一层楼的话，就要学习灵活思考，放胆试试吧！

选B：你不太懂得表达自己，总是说不清内心的鸿图大计，有时被迫接受不合理的事情，也只会默默忍受。建议：有意见就要表达，不然上司或同事又怎会知道你的能力呢？

选C：谦虚是你的长处，但也是缺点，所谓职场如战场，过分谦虚会让同事觉得太虚伪，令上司错以为你无勇气承担，这样，同事又怎会跟你好好合作，上司又怎能对你委以重任呢。建议：共事时适当的谦虚，才是成功之道。

选D：遇上陌生的工种时，你的反应是推辞；遇上难题时，你总是轻易放弃。须知有些事要多作尝试才会成功，未试过就放弃，你和你的团队又怎能进步呢！建议：认识自己的能力、从细微处开始作尝试。

选E：你很清高兼有点自傲，不屑借助他人的权力上位，甚至会跟有势力的人士划清界线以避嫌疑，但这只会令你更难成功。建议：对事不对人，别刻意疏远有势力的人士，集中精力做好事情就够了。

1.老板，是果断是优柔？

有人认为，经理的开场白不应是这样：“呃……这样啊，我感觉不错，不过让我再考虑一下”或者“我也不是很确定，但也许我们可以……”在很多人的心目中，管理者这样的说话风格很容易被认为是“缺乏魅力”和“无能”。但是，说话斩钉截铁的经理，就一定是好经理吗？

心理学家Fragale曾研究，是否无论在怎样的企业文化背景之下，经理说话犹豫不决都是个缺点。他设计了数种台词传递不同的信息。

第一个自变量是关于企业的组织文化。譬如，企业推崇员工的独立性（个人努力、内部竞争、个性化工资等）或者整体性（团队协作、依照团队业绩计算工资等）。

第二项信息是公司两位同事间的电话通话录音。出于研究需要，只播放其中一人的声音。

试验设计了两种说话风格：斩钉截铁型与优柔寡断型。

（1）斩钉截铁型：

这次会议非常成功。

就定在下周一。

项目B显然更为重要。

（2）优柔寡断型：

这次会议的召开或许是个好主意吧。

嗯，我们也不是很确定，也许可以把时间定在下周一吧。



我认为还是项目B最重要吧。

由此可派生出四幕剧本：

- (1) 强调个人努力型企业文化+斩钉截铁型说话风格
- (2) 强调个人努力型企业文化+优柔寡断型说话风格
- (3) 强调合作型企业文化+斩钉截铁型说话风格
- (4) 强调合作型企业文化+优柔寡断型说话风格

56位参与者阅读了材料后，对员工的个性作出评估，并且估测了电话录音中那位员工的经理的能力。结果显示：不同的企业文化，对于斩钉截铁型说话风格的欣赏几乎完全相反。注重个人成就的企业文化中，果断型说话风格与经理的身份最相称；注重合作的企业文化则比较喜欢以商量的口气说话的经理。

两种说话风格所对应的个性也是截然不同的：斩钉截铁让人联想到独立、野心与独断专行的个性；优柔寡断则显得有宽容心、真诚、开放。

这项研究证实：并不存在放之四海而皆准的优秀经理标准，而且，判断经理称职与否，不仅要看他本人的个性，也要分析他所处的企业环境。

可见，无论是斩钉截铁抑或优柔寡断的说话风格，都能在适合它们的土壤中找到自己的用武之地。比如，一个合作型企业文化的企业如果管理者是斩钉截铁的说话风格，那么必然不利于营造良好的合作氛围，而一个优柔寡断的管理者因为有宽容心、真诚、开放，反而容易得到下属的尊重，而能维护良好的合作气氛。在一个努力型企业文化的企业中，独立、野心勃勃与独断专行的管理者更能赢得下属的尊敬，而一个优柔寡断的管理者则不然。

因此，作为管理者，一定要根据自己的性格来选择符合自己性格的企业，这样才容易做出成就。

2. “心宽”才能“体胖”

在日常生活里，我们时时刻刻都在接触他人，每个人所思所虑、所言所行都是有所不同的，正是由于差异的存在这个大千世界才丰富多彩。所以，我们要学会尊重个体差异，并找寻共同点。这就像一幅织锦画一样，正是那些不同的色彩和图案造就了它的缤纷美丽。

我们都知道一个人要想生活得快乐，就要能够与他人和谐相处。要想与他人和谐相处，我们必须尊重别人，包括他们的思想观念、生活习惯和历史文化，等等。我们必须承认，达到同一个目标，不同的人可以经由不同的途径去实现，而每一种途径我们都要承认。

在武汉某商贸公司招聘销售经理的面试中，李浩因对不喜欢的事物语含讥讽，被认为缺乏包容心，最终被刷下。

上午，在前几轮中被看好的李浩和另一名求职者周林，一起进入最后一轮面试。面试中，考官与李浩不着边际地闲聊，谈及音乐爱好时，考官问，“你们喜欢S.H.E吗？现在很受年轻人欢迎。”李浩立即摇头，撇撇嘴：“S.H.E？我不喜欢！不就是唱流行歌曲的三个小丫头吗？我喜欢古典音乐。”

周林也不是流行音乐爱好者，但面对该问题时，他微笑着回答：“不好意思，我平时听钢琴曲多一些，既然她们那么受欢迎，那我也有时间也试着听一下吧。”面试结束后，李浩被告知落选。

在看似漫不经心的闲聊中，一个人对问题回答的方式、答案往往能看出



一个人的性格。面试官通过闲聊，虽然发现两名应聘者的知识面都很广，但明显感到李浩对不喜欢的事物很排斥，周林则显得有包容心。而销售面对的是各种各样的顾客，没有一定的包容心，就很难拓展市场圈子。正是这个原因，面试官选中了周林，放弃了李浩。

不管在任何一个公司，一项工作的完成不是仅凭一个人的单打独斗，而是同事们相互合作的结果，有时甚至是几个部门的相互协调的结果。在相互协作的过程中，由于做事的方式方法不同、看待和分析问题的角度不同，对同一个问题，大家往往会有不同的看法。如果能站在对方的角度，分析对方观点中的可取之处，反思自己观点的不周之处，不仅会对自己的观点有一个客观、正确的认识，而且能拉近与对方的距离。

曹先生最近有点烦。公司交给他所在的团队一个很大的项目，曹先生为此参考了很多资料，收集了很多数据，写出了一个自认为很好的方案。在开会的时候，他向组里的成员说了自己的想法，可是大家似乎都有一些大大小小的反对意见。为此，曹先生据理力争，结果那次会议不欢而散。在之后的几次会议中，曹先生又觉得别人提出的想法根本没有自己的好。他“大胆”提出自己的不同意见，可是结果又是不欢而散。

之后，组里的人好像在刻意疏远曹先生，有事也不和他商量。这使他很苦恼，他很想对他的组员说：其实他说的话都是对事不对人的，他只是想把工作做得更好。

曹先生遇到的问题，就是团队差异与沟通的问题。在团队中，应该尊重差异，不挑剔、不嫌弃。同事间相处贵在包容，虽然肯定自己的选择，但也应接受对方的差异。

每一个人的思维习惯和思维方式不同，对于同一个问题，其看待方法也各不相同的，在你的眼中别人的优点可能会是缺点，缺点也可能是优点。所以，不要刻意去抵制别人的缺点或是指出别人的不是。

办公室白领因为工作的需要避免不了要与很多的同事、合作伙伴打交道，而每个人身上都或多或少会有些缺点，你不要用放大镜去放大他们的缺

点，而要用望远镜去欣赏他们的闪光处，这样才能更利于你们的友好相处，还会让你不自觉地向别人的长处学习。一定要懂得欣赏别人的优点，而不是去盯着人家的缺点。有时同事之间的小小摩擦，就是因为你过于关注他人的缺点而引起的。欣赏他人的优点，就能以一种宽容的心态去面对他人的缺点，这样自己也就不会因为过分的骄傲自满而瞧不起他人，而把自己孤立。

我们也不要要求对方事事如我的意、符合我的标准。我们要学会从对方喜欢的角度去欣赏对方，从对方需要的观点去接受对方。如果你知道自己要的是什麼，也能够尊重对方不同的想法，跟别人相处的空间就会扩大。如果一个人在两人之间的差异点上大作文章，挑三拣四，就很容易闹得不欢而散。

尊重自己、体贴对方，人们相处才没有负担。同时，这种态度能让我们听到来自不同方面和不同层次的意见和声音，而使我们避免或减少决策失误。我们要试着去了解这些差异，并重视、善用差异。



3. “同事，别对我撒谎！”

在职场中，可能出于不同目的，有些同事总喜欢说一些谎言，或为了掩饰自己，或为了达到自己不可告人的目的。那么，该如何识别同事的谎言，更好地保护自己呢？

一般而言，一些说谎者无论编造多么完美的谎言，总会有一些破绽。下面就是一些说谎者常常出现的动作：

（1）用手摸脸、脸部抽搐、脸红。很多人在说谎的时候，总会下意识地掩饰自己，他们的手会不自觉地脸上乱摸。另外，说谎时，心跳往往加速，面部肌肉会因为内心紧张而抽搐，血液涌进毛细血管，人就会觉得热，继而面部泛红，显得很不自在。这些脸部现象都是说谎的破绽，透过这些可以轻易识破说谎者。

（2）用手遮住嘴巴。有时候说谎者是用几根手指或者拳头遮着嘴巴，这种动作也是为了掩饰自己，因为撒谎者在说谎时，会下意识地试图掩饰自己说话时的口型，以避免别人看穿他在撒谎。在遮住嘴巴之前，有的说谎者喜欢假装咳嗽，然后很自然地掩住自己的嘴巴。

（3）摩擦眼睛、眼神闪烁、视线转移。说谎时，因为人的注意力集中在谎话上，双眼就会看向别处，或经常眨眼，眼神闪烁表现出不安。所以，说谎者不喜欢看对方的眼睛。

有的男人在说谎时，会使劲地揉搓眼睛。如果他试图掩饰一个天大的谎言，则很可能把脸转向别处。相对而言，女人较少做出摩擦眼睛的动作，她

们一般只在眼睛下方温柔地轻轻一碰。这一方面是因为淑女风范使得她们难以做出粗鲁的手势，另一方面也是为了避免弄花妆容。不过，和男人一样，女人们撒谎时也会把脸转向一边，避免与对方对视。

(4) 苦笑、假笑。有的人每次说完谎，都会不自觉地哈哈大笑，其实根本没有笑料。他这么做，只不过是想掩饰自己或混淆你的判断。还有些人在说谎的时候喜欢假笑，装做很无奈的样子，苦笑两声，他的这种行为主要是想把你的注意力引开，继而说出谎言，让你毫无察觉。不过，当他假笑时，一般笑得较慢，而且笑容不对称，双眼完全没有表情。所以，也比较容易辨别。

(5) 摸鼻子。人之所以在撒谎时摸鼻子，是因为当一个人忐忑不安、焦虑或者愤怒时，他的鼻腔血管会膨胀，从而引起鼻腔的神经末梢传送出刺痒的感觉，于是人们只能频繁地用手摩擦鼻子以解痒。

比尔·克林顿就莫妮卡·莱温斯基性丑闻事件向陪审团陈述证词，有关专家对此进行了深入研究。专家发现：说真话时克林顿几乎不触摸自己的鼻子，但是，一旦克林顿开始撒谎，他的眉头就会轻轻皱起，而且每四分钟就会触摸一次鼻子。在陈述证词期间，克林顿总计触摸了26次鼻子。

这种撒谎动作一般是用手在鼻子的下沿很快地摩擦几下，有时甚至只是略微轻触，很难让人察觉。女人做这个动作的幅度通常比男人做这个动作的幅度小。不过值得注意的是，触摸鼻子的动用还必须与其它身体语言结合起来进行解读，有时候或许是因为感冒或皮肤过敏才使人们做出这个举动。

(6) 抓挠耳朵。人为什么在说谎的时候爱抓挠耳朵呢？原因是他想用手把耳朵盖住，以阻止自己听到那些难以置信的话语。当人们觉得自己已经听得够多了，或者想要开口说话时，也可能会做出抓挠耳朵的动作。

(7) 抓挠脖子。这个动作是表示疑惑和不认同，等于说：“我不太确定是否认同你的意见。”比如，某个人说“我非常理解你的感受”，但同时他却在抓挠脖子，那我们可以断定，他并不理解你的感受。



此外，还有一些细节可以传递出说谎信号。例如，有的人边说话边摇头，这说明他不是百分百地坦白；有的人说谎的时候音调会发生变化，突然提高音调或突然降低音调；再者，说话时语速比平常快，想尽快把话说完，也说明说话者在说谎。

4.怎样透视上司心理？

许多上班族发现，上班没多久，自己的喜悦及兴奋之情就会骤然消失，取而代之的，是极端的不安，甚至感到痛苦不已。究其原因，大多数人说：“我的上司好难缠啊，我都不知道怎样才能让他对我满意？”

的确，即使你再热爱这份工作，工作也自认为完成得不错，但是如果上司却并不怎么认同，这对于每一个上班族而言，确实是一件很不愉快的事，那么如何才能与上司和谐相处、愉快共事呢？最重要的是要学会琢磨上司的心理，了解他的为人和工作作风，然后主动去适应他。

那么，我们该如何透视上司的心理呢？一般而言，要注意了解以下几个方面。

了解上司的核心价值观

上司的核心价值观在一定程度上体现在企业文化上，是员工必须恪守的准则。例如，有的上司在意守时，只要有人迟到，他就非常生气；有的上司注重诚实，所以一旦你言辞闪烁，他就立刻动怒开骂；有的上司看重效率，如果你总是不能及时完成任务，他就对你印象不佳。

不同的上司有不同价值观，只要多跟同事们打听，并培养敏锐的观察力，你就能找出上司的核心价值观，然后调整自己的工作态度与之配合。如果你不懂得在工作中迎合上司的核心价值观，那么你就可能在职业生涯中很不顺利。



懂得洞察上司的情绪反应

每个人都有着固定的情绪处理模式，每次发作时也都差不多。仔细打量一下上司的反应及处理模式——什么事会让他高兴，什么事会惹他生气，什么事会让他焦虑，什么事又会对他产生压力呢？而当他出现这些异常的情绪反应时，他通常的处理模式是怎样的？一旦能够掌握上司的情绪反应，下次你就会采取更好的沟通方式，以免让对方的情绪雪上加霜。例如，你发现老板是个夜猫子，早上往往大脑因暖机不够而不太灵光，这时去向他报告工作中所碰到的困难，就容易惹来一顿臭骂。那你就得熬一下，等到吃过午饭他心情好了再去报告。

懂得识别上司的身体语言

一般而言，每个人的身体语言都能够反映其心情和心理，比如：如果上司从上往下看人，就说明他好支配人且高傲自负；如果上司的目光锐利、表情不变，似利剑要把下属戳穿，这是一种权力、冷漠无情和优越感的显示，同时也在向下属示意，你别想欺骗我，我能看透你的心思；如果上司凝视某处，不时微微点头，这是非常糟糕的信号，它表示上司要下属完全服从他，不管下属说什么、想什么，他一概不理睬……

此外，你还必须要了解上司的兴趣、嗜好，以及对自己的工作期望，等等。只要能掌握以上几项重点，对自己的新上司多加了解，那么就一定能与上司相处愉快，工作顺利。

5. 细处看人（一）：办公桌乾坤

不管你的老板、上司和同事是不是对你的办公桌会特别观察，有一点可以肯定的是，一张办公桌直接反映了你的职场个性。那么，不同状况的办公桌，各自体现了主人怎样的性格呢？

杂乱无章的办公桌

这种办公桌给人的第一印象是忙乱。假如一个人的办公桌是这样的，它就在向公司每一个人诉说：“我的主人是多么忙碌啊！”即使他并没有比别人干更多的活，但这样的办公桌能为他树立忠诚、努力工作的形象，不过可能也会有人认为他效率低下、总是浪费时间。

另外，他可能很灵活和开放，特别是对于处理危机事件，可能很有一套。追求自由和追求实际行动，是他个性的一大体现。

但是，忙乱的一个后果就是经常受困于“小麻烦”。由于很多事情都需要理清头绪，所以有时做事会显得迟疑不决。这类人有时会给人一种“享受主义，及时行乐”的不良印象。

杂乱有序的办公桌

这类办公桌上虽然东西很多，但与工作有关的文件却摆放得不可思议的整齐、分门别类、排列合理且具有逻辑性。

假如一个人的办公桌就是这样的，很显然，说明他一切以工作为中心，



他不太可能花很多时间在社交上，或让自己休息一下。另外，他一直渴望自己比别人优秀，他常能敏锐地看到自己或别人的缺点，并急于指出来。他欣赏有能力的人，但又会挑战权威，并且总是在迎接更大的挑战。因为这些特点，别人对他容易产生距离感。他的工作热情可能在无意间伤害到周围的人，别人虽然把他当成目标和偶像，但是却不敢过于亲近。

整齐干净的办公桌

这种办公桌看起来很舒服，任何东西都摆放得有条不紊。拥有这样办公桌的主人大多遵守公司规章制度，给人脚踏实地、值得信赖的感觉，做事的时候常常比较稳妥、有毅力，并且很有条理。

但这样的人有时会给人斤斤计较的感觉，似乎总是容易看到别人的缺点而不是优点，直接造成的结果就是经常对别人的失误提出批评。

富有个性的办公桌

这种办公桌上的物件足以彰显桌子主人的个性：如精美相框里的照片，可以代表自己品位的摆设，甚至一些荣誉证书。

如果一个人的办公桌是这样，那么说明这种人看重与人和睦相处，深受大家的喜爱，并且是个热诚的理想主义者。他们不会在意获得了多少实际收益，但是会很在乎自己是否被人青睐。为此，他们总是表现得充满热情和活力，但一旦热情退却，他们也会“冷”得很快，会迅速失去动力。同时，热情中夹杂的敏感常使他们受到不该发生的伤害。

摆放纪念品的办公桌

这种人往往不善于与外人打交道，也不愿意同外人有过多的接触，经常独来独往，但与老朋友联系得较为密切，靠着美好的回忆调剂生活和排遣孤独。

6.细处看人（二）：身体密语

心理学家告诉我们：身体语言可以透露一个人的内心，甚至比口头语言更加真实，而经常性的身体语言，则可以透露一个人的性格。如果想要了解你的同事，这就是一个非常有用的线索。

那么，在办公室里，一个人一般有哪些经常性的身体语言，这些身体语言又体现了人的什么性格呢？一般而言，从同事的一些小动作，就可以看出他的个性为人。

（1）爱说爱笑：他们大都性格开朗，对生活要求从不苛刻，易知足；富有人情味，感情专一，对友情、亲情特别珍惜；人缘较好，喜爱平静的生活。与这种人交谈，你会有一种如沐春风的感觉。

（2）拍打脑袋：这个动作是表示懊悔和自我谴责。这种人对人苛刻，但有进取心。他们一般爽直，为人真诚，富有同情心，愿意帮助他人，但守不住秘密。

（3）掰手指节：这种人习惯于把自己的手指掰得“啪啪”地响。他们通常精力旺盛、非常健谈，但做事不懂变通，对事业、工作环境比较挑剔，如果是他喜欢干的事，他会想法设法将它完成，并会力求做得最好。

（4）抖动腿脚：这类人总是喜欢抖动腿部。最明显的表现是自私，很少考虑别人，凡事从利己出发，对别人很吝啬，对自己却很知足，但是他们善于思考，经常能提出一些意想不到的问题。

（5）耸肩摊手：这种动作是表示自己无所谓。这类人大都热情、诚恳，

富有想象力，会创造生活，也会享受生活。他们追求的最大幸福是生活在和睦、舒畅的环境中。

（6）手掌托腮：精力充沛，讨厌错误的事情，工作时对松懈型的合作对象很反感。

（7）不时低头：这种人很冷静、慎重，他们讨厌过分激烈、轻浮的事，做事投入，交朋友也很慎重。

（8）轻拍嘴巴：属于敏感型，让人感觉有点神秘，常常嘴上逞强，内心却很温柔。

（9）抚摸嘴鼻：习惯于抚摸嘴鼻的人，大都喜欢捉弄别人，却又不“敢做敢当”，喜欢哗众取宠。这种人缺乏主见，一般爱听别人的意见，别人要他做什么，他就可能做什么。

（10）环抱双臂：他们是保守派、非理性的人。因为不太会拒绝别人的要求，有时会吃亏。

（11）摆弄发型：这是一个情绪化的、常常感到郁闷烦躁的人物。他们对流行时尚很敏感，但忽冷忽热。

（12）两手腕交叉：对事情保持着独特的看法，常给人冷漠的感觉，属于易吃亏的人，稍微有些自我主义。

（13）摇头晃脑：这种人特别自信，以至于唯我独尊。他们在社交场合会很会表现自己，对事业一往无前的精神常受人赞叹。

（14）四处张望：他们是具有社交性格的乐天派，凡事不强求，对什么事都有兴趣，对人有明显的好恶感。

（15）斜靠某物：性格冷酷，有责任感和韧性，属于独自奋斗型。

（16）摆弄饰物：这种人多为女性，一般较内向，不轻易使感情外露。她们的另一个特点是做事认真踏实，大凡座谈会、晚会或舞会，人们都散了，最后收拾打扫会场的往往是她们。

7.细处看人（三）：吸烟不仅有害健康

吸烟的方式反映着一个人的性格，心理学家们对此作过系统的研究。美国著名心理学家 J.福斯特对吸烟的分析最为生动，其观点主要体现在如下几个方面。

（1）拿烟的方式。

①以食指和中指的指尖夹烟。这是常见的持烟方式。这种人性情比较冷静、踏实，表达能力较强，为人随和自然。但是，不足之处在于容易随波逐流，缺乏决断力和意志力。

②用食指和中指的指缝夹烟。这种人务实派，强调行动，自我意识很强，不太善于处理人际关系，因此容易引起误解和反感。

③用拇指、食指和中指拿着烟。这种人性情较为理性，头脑聪明，工作作风干练。不过，有的时候显得过于骄傲、自我，会让人不快。

（2）吸烟的方式。

①叼在右侧。此种人思维敏捷，行动果断，行动很大胆，常常出其不意。

②叼在左侧。这种人心思缜密，计划性强，有城府。

③向上斜叼。这种人很难量力而行，即使有踏实的外表，也难免做超出自己能力范围的事情，并自食苦果。

④向下斜叼。这种人理性远大于感性，一般不会做力所不能及的事。做事很踏实，喜欢按着自己的节奏去推进事情。



⑤嘴上叼着烟，手的动作不停。这种人对自己很自信，而且业绩的确很突出。他们对自己的生活现状和工作比较满意，并充满了希望。

⑥咬烟头，用唾液湿润烟卷。多见于男性，其性格大多还不够成熟。

（3）喷烟的方式。

①把烟喷向对方。这种人乐于挑战，无视对方的存在，在对对方有攻击心理的时候，常常这样做。

②不让自己喷出来的烟影响他人。这种人注重人际关系，有耐心、心细，对人态度温和，性格敦厚。

（4）抖灰的方式。

①抖灰频繁。这种人做事认真，有一点神经质。即便烟灰很短，也要抖落，精神压力多来源于不能轻松对待事情、过于紧张地把握。

②抖灰时间间隔长。这种人缺乏足够的精力，很小心翼翼。

（5）掐烟的方式。

①先敲打烟头，再在烟缸里弄灭烟头。这样的人是慎重派，缺乏自己的主张，总想藏在别人的背后，附和他人。

②直接按在烟缸里弄灭。不会感情用事，做任何事情都界限分明，把工作和娱乐、恋爱和婚姻分得很清楚。

③把烟头折成两段弄灭。性格开朗，但有时考虑不周全，说话不算数的时候多。

④把烟头折成三段以上弄灭。看起来很认真的样子，对异性的影响力不小，善于游说异性。

⑤把有火的一部分弄成一个球捻灭。性子比较急，思维常常武断，容易出小错。

⑥火没掐灭也不在意。爱耍小性子，黑白分明，自我意识强，缺乏协调性。

⑦向烟灰缸里倒水。既有对自己要求完美的一面，也有不修边幅的时候，容易走两个极端。有“静如处子，动若脱兔”之感，常常让同事吃惊。



Chapter 7

职场沟通的心理操纵术

沟通不是简单的事。

不了解人的心理，

你的沟通就不会成功。



趣味测试



等车测你办公室角色

每天上下班，你都会饱尝等车和挤车之苦。而今天你更是等了好久，也没见到公交车的影子。这时的你会采取下面哪一种等车的姿势？

- A.把手放在背后，或是不断地看手表
- B.把手插在口袋里
- C.双腿交叉站着
- D.找一面墙靠着



趣味解答

选A：看来你是一个企图心很明显的人！你很讲求效率和成效，一想到什么事，就要立即做到才行。这样的个性，在你的脸上表现无遗，所以你也一个不适合耍心机的人。有些“血淋淋”的斗争，其实你并不喜欢，但因为怕别人的闲言闲语，就虚情假意地做着。明刀来明刀去，才是你的标准作风。

选B：看来这里面最聪明的就是你了！你是一个有城府的人，做什么事，都会经过详细和周密的筹划，可是最不按常理“出牌”的人也是你。在你笑脸的背后，也许隐藏着什么重大的阴谋。正因为你把全部的聪明全放在人际的周旋上，而相对地对业务的关心减少，所以小心聪明反被聪明误。

选C：在办公室你的角色有点像一个可怜虫！虽然做什么都任劳任怨，可就是对自己缺乏自信心，别人随便吼你两句，不管是不是有理，你总会被吓得半死。虽然你每天都立志要做一个有主见的强人，可是总是有点事与愿违，请努力把幻想变为现实吧。

选D：这样的人，通常心智还没有真的成熟。情绪管理的EQ比较差，阴晴不定的表情常常会挂在脸上。做事好像也是率性而为，不高兴就摆张苦瓜脸呆在那儿。如果有人在这时请你做事，就好像是他的不对一样。

1.面试：我快乐，你通过

面试中，什么样的人最容易得到面试官的好感？相信这是许多求职者最想了解的问题。华盛顿大学的希金斯和加吉追踪调查了一百多名大学毕业生，了解他们是如何找到第一份工作的。研究伊始，研究者们仔细研究了每个学生的简历，根据面试者通常宣称的权衡录用应聘者的两大因素——资格条件和工作经验，来逐一衡量。

每完成一次面试，学生们都要填写一份标准的问卷调查，说明他们是怎样表现的，比如他们是否作出了最积极的回答，是否对公司感兴趣，或者是否询问了面试者他们需要什么样的人。研究团队还与面试者取得联系，请他们就几方面的因素提供反馈信息，包括应聘者的表现、应聘者对公司来说是否合适、应聘者是否具备工作所需的技能，以及（也许是最重要的）应聘者能否得到工作。

经过大量的数据分析，研究团队发现了令人惊讶的事实。决定是否录用应聘者的关键因素，究竟是资格条件还是工作经验呢？事实上，两者都不是，只有一个因素至为关键——应聘者看起来是不是一个令人愉悦的人。

为什么会是这样的呢？原因就在于，现在公司对于团队精神甚为看重，如果一个人具备“使人愉快的能力”，那么对于团队合作以及人际沟通都很有帮助。试想一下，如果一个人天天愁眉苦脸，或者总是喜欢抱怨、爱发牢

骚，是不是会影响团队成员的心情，破坏团队的融洽程度？所以，“使人愉快的能力”能帮你面试成功。归根结底，就是公司看中了你身上具备的良好合作精神。

要想面试取得成功，我们就要在面试的过程中，尽量使自己看上去是个“使人愉快”的人。具体来说，应该注意以下几点。

(1) 言行要谦虚谨慎。在面试过程中，一定不要自高自大，认为自己有多么了不起。这样容易给人一种不踏实的感觉。另外，要多想少说。说话要令人高兴，“怎么说”比“说什么”更重要。

(2) 要尽量满足别人的要求。世界上如果有什么成功要诀的话，就是你要有捕捉对方观点的能力，学会从对方的角度考虑问题，就像从你自己的角度出发一样，学会换位思考。了解对方的需求，表示你能够达到。

(3) 精神要饱满。即便你有什么痛苦、忧愁和失望，也要将痛苦、忧愁与失望藏于微笑后面。同时，要给人一种充满活力、自信的印象。这样，对方会觉得你有好的心态去面对自己的工作。

(4) 不要有抱怨的语气。没人喜欢一个总爱抱怨的人，抱怨只会给人一种推卸责任的感觉。如果自己以前有什么不成功的地方，要勇于承认自己的不足，这反而有利于给人一种勇于承担责任的印象。

(5) 说话要简洁明了。简洁能使人愉快，使人喜欢，使人易于接受。说话冗长累赘，会使人茫然、厌烦，而你则达不到目的。

(6) 要诚实。不要说谎，因为一旦你有说谎行为，往往会有破绽，如果面试官很敏感，他会感觉到你在说谎。这样，就会对你很不利。要避免说大话，要说到做到，做不到的宁可不说。

(7) 要有包容心。当面试官向你问起你对一些有争议的事的看法时，当你还不明白面试官的想法时，注意不要把你真实的想法说出来，而最好保持

一种中立的态度，既不否定也不肯定。这样，你就会给他留下一种比较理性的看法。

总而言之，令人愉悦的人可以使人相信他可以适应工作环境、可以更好地融入团队，因而更有可能获得工作。

2. “我是谁？”

一名职员下班回家，在家里，他当着孩子的面，称妻子为“妈妈”（孩子的妈妈），而称自己为“爸爸”（孩子的爸爸）；等孩子睡熟后，他则称妻子为“老婆”而称自己为“我”或“你老公”。

这不仅仅是用词的改变，这种用词的变化实际上体现了这位职员心理定位的变化。当有孩子在场时，他给自己的心理定位是一个“父亲”，而当只有夫妻共处时，他给自己的心理定位则是一个“丈夫”，于是就产生了在不同的情境下与角色相应的言行，即所谓角色行为。

这名职员在工作中，也会担当不同的角色。比如，他是某一个部门的科长，会有与他身份相应的言行。然而，工作中会涉及到许多不同的情境，在上司面前你扮演部下的角色，在部下面前你又要扮演上司的角色；在同事面前你是一个平等的伙伴，而在咨询者面前你必须成为一个精通业务的专家。要想根据所处情境的不同自如地转变自己的角色行为，不是那么容易的。

如果不能自如地转换自己的角色，我们的工作就会出现問題。

王卓今年24岁，是北京某高校应届毕业生，毕业前找了一家外贸公司做销售。他在学校的时候喜欢睡懒觉，经常上课迟到。进了职场，还不能转换自己的角色，没把自己定位为一个职场人士，因而他上班总是迟到。并且，他在上班时，爱在网上跟朋友聊天，给上司留下很不好的印象。下班后，老板请大家吃饭。在餐桌上，大家都热情地相互应酬，王卓却有些发愣，不知道该说些什么，因为以前跟同学聚会都很随意，没有这么紧张。诸如此类的

事，让他感觉自己很不适应。这也影响着他的工作效率和工作热情。那么，在办公室里，我们该怎样正确扮演自己的角色呢？

(1) 要在心理上适应工作。任何工作都是有一定难度的，所以，一个上班族首先就要让自己的心理去适应艰苦、紧张而又有节奏的办公室生活。不管有什么让你不习惯的制度和做法，千万不要违背，同时也不要试着去改变这种制度，而要入乡随俗，适应自己的工作环境。

(2) 要在生活习惯上适应工作。当我们步入职场时，就已经成了一个职业人。不管你以前有什么坏习惯，如懒病、娇病、馋病等，都得改变。在工作期间，懒病、娇病、馋病，每一件都可能给你带来非常严重的后果。

为了自己的职业前途，必须调整自己的生活规律，当然，让你调整规律并非要你成为一个机器人，有些事你可以自己灵活地决定是否调整。这主要得看你的工作环境与公司文化。

(3) 要主动适应岗位。有些人容易将事情看得简单而理想化，总是对自己的工作有很高的期望值和目标。当他们按照这个过高的目标接触现实环境时，往往会产生一种失落感，感到处处不如意、事事不顺心。原因就在于，他们没有一个职业角色的意识，不能主动地适应自己的工作岗位。

如果一个人可以为自己作一个良好的职业规划，明确自己的职业目标是什么，在职场中自己该扮演什么角色，该怎样强化自己的职业，并且在这个行当上钻研下去，自然就能得到较好的发展。

(4) 要适应不断更新的知识技能。21世纪，实力和能力的竞争将越加激烈。谁不去学习，谁就不能提高，谁不去创新，谁就会落后。正所谓，干到老，学到老。竞争在加剧，学习不但是一种心态，更应该是我们的一种生活方式。只有自己的知识技能不断更新，才能适应工作的需要。

(5) 要适应公司的人际关系。在办公室里，人际关系是很复杂的。成为职场人，处世就不能过于简单，而应该适当圆滑一点。任何意气用事或不当行为都可能给自己带来麻烦，而恰当的礼貌往往会赢得好感。无论对领导还是同事，无论喜欢还是讨厌，都要彬彬有礼。



3.沟通不是容易事

工作中的沟通对工作的结果和我们受到的评价，都非常重要。职场专家指出，职场最受欢迎的往往是那些善于沟通交流的人。良好的沟通可以增进同事之间的熟悉和了解，减少别人对你的抵触情绪。这非常有利于一个人的成长，也会积极影响团体之间合作的顺畅度。有合作意识的人会更受欢迎，而沉默和自闭对你会很不利。“沟通有那么要紧吗？”“工作不是把事情做好最重要吗？”如果你现在还这么想，那么你离现代职场的工作核心就太远了。

现代职场中，学会沟通，工作起来就能比别人更快乐，也会比别人杰出。往往只是一句话，就让工作变得愉快，或者成为职场升迁发展的关键。沟通好了，可以让你的专业能力被了解，让你的工作绩效被看见。而沟通不好所带来的消极后果，就是办公室随时爆发的冲突：主管摇头、部属不肯配合、同事紧张竞争、合作伙伴意见不一、客户无理挑剔，办公室时时被低气压笼罩，让你抓狂不已。

因此，在职场中与上司和同事的沟通显得特别重要，而办公室里的沟通绝不是容易的事。充分的沟通，并不意味着要喋喋不休地主张和表达什么。善于沟通其实只是在适当时机，用适当语言和适当的态度说话。要想做到良好地沟通，要注意以下几点。

传达信息，要避免走样

传达别人的话时，不要多加自己的理解，而应直接传达。对方怎么说

的，我们就怎么传达，不要想着去增添一些东西，也不要想着漏掉一些自认为不重要的细节。

老板要员工小周带话给小孙，让他把那项工作做好，在周二之前做完。但是小周在给小孙带话的时候就说：“老板让你周二做完，可能到周三也没有关系吧！”于是，小孙就觉得老板是想让自己在周三之前完成，于是就制定了新的工作计划。可是等到周二下班，老板要这份文件的时候，小孙觉得莫名其妙：不是说周三完成的吗，怎么又变成周二了？结果被老板训斥了一顿。

于是他就埋怨小周：“你怎么乱说呢？”而小周心里也不舒服，觉得自己并没有做错什么，最后两人的关系变得很僵。

针对这种情况，我们该怎么做呢？因为人们的大脑不能记住所有的事情，每个人都会觉得自己的记忆准确无误，这导致两个人回忆的内容不一致，从而出现激烈的争论。因此，为了避免这种情况，我们让别人转达信息时，应该把它写在备忘录上，养成在纸张上留下证据的习惯，以备将来对证。

提开放式的问题

问题分为两种：一种是封闭式的问题，另一种是开放式的问题。如果一个人提封闭式问题，那么往往只会得到“是”或“否”两种简单的回答，不利于同事间的深入沟通。每个人都有强烈的倾诉欲望，提开放式的问题，可让对方敞开心扉、畅所欲言，从而有利于同事间的深入沟通，增加同事间的感情。

沟通时要注意同事的感受

很多上班族可能会有这么一个不好的习惯，就是自我意识过于强烈，在与同事沟通的时候，只顾表达自己的意志和愿望，忽视对方的感受及心理反应，甚至还会出言不逊，不尊重对方。因此，这就会引起同事的不满，影响



自己与同事的关系。

语气要平和，不要把沟通当成辩论比赛

在办公室里说话态度要和气，要让人觉得有亲切感，即使是有了一定的级别，也不能用命令的口吻与别人说话。虽然有时候，大家的意见不能够统一，但是有意见可以保留，对于那些原则性并不很强的问题，就没必要跟别人争个你死我活。如果一味好辩逞强，会让同事们敬而远之，久而久之，你不知不觉就成了不受欢迎的人。

在沟通中要表达对同事的欣赏

欣赏对方会使沟通变得轻松愉快，是良性沟通不可缺少的润滑剂。在对方说话的时候，尽量不要打断对方，注意认真倾听。在倾听中要找出对方的优点，给予发自内心的赞叹和总结性的高度评价。

要注意沟通对象的地位

与地位、能力、知识、经验、智慧比你高的同事谈话，特别要注意采取尊敬的态度，要以他的谈话内容为主题，听话时不要插嘴，应该全神贯注；不过也不要做一个应声虫，使他认为你唯唯诺诺、没有主见。与地位较低的人谈话，避免用俯视的态度；对于他的成绩要加以肯定和赞美，但也不要显得过于亲密；不要以教训的口气滔滔不绝地讲个没完，使对方感到厌烦。

总之，在办公室说话，要分场合、要有分寸，最关键的是要得体。不卑不亢的说话态度，优雅的肢体语言，活泼俏皮的幽默，娴熟地使用这些语言艺术，你的职场生涯会更成功！

4. “沟通江湖”

沟通，在组织中至关重要，没有沟通就谈不上组织。沟通的目的在于把主体的、思想表达出来，传递给客体，并使客体有相应的反馈。

在管理学中，把办公室里的沟通分为正式沟通和非正式沟通。

所谓正式沟通，是指在组织系统内，依据组织明文规定的原则进行的信息传递与交流。例如组织与组织之间的公函来往、组织内部的文件传达、召开会议、上下级之间的定期情报交换等。

所谓非正式沟通，是指办公室在正式沟通渠道之外进行的各种沟通活动，一般以办公室人员之间的交往为基础，通过各种各样的社会交往而产生。它的作用，可以弥补正式沟通渠道的不足，传递正式沟通无法传递的信息，使领导了解在正式场合无法获得的重要情况，了解人员私下表达的真实看法，为决策提供参照；减轻正式沟通渠道的负荷量，促使正式沟通提高效率；等等。

正式沟通在组织中最为常见，在信息沟通中发挥主渠道作用，包括下向、上向、横向、外向沟通几种：

（1）下向沟通。这是在传统组织内最主要的沟通流向。一般以命令方式传达上级组织或其上级所决定的政策、计划、规定之类的信息，有时颁发某些资料供下属使用，等等。沟通方式有：各种会议、报告、通告、公司手册、公司刊物等。这种沟通形式的缺点是，易于形成命令支配型的文化氛围，影响士气。此外，如果逐级传递信息容易发生歪曲，甚至遗失，而且过



程迟缓。这些都是在向下沟通中所经常出现的问题。

(2) 上向沟通。主要是下级依照规定，向上级反映自己的意见或相关信息。它的信息传递方式包括：意见箱、建议制度、员工接待制度、职工函件、委员会议等。有时某些上层主管采取所谓“门户开放”政策，使下属人员可以不经组织层次向上报告。但是据研究，这种沟通不是很有效，而且由于当事人的利害关系，往往使沟通信息与事实不符。

(3) 横向沟通。主要是同层次、不同业务部门之间的沟通，比如一个公司经理下的几个副手之间的沟通就属此例。

正式沟通的优点是：沟通效果好，比较严肃，约束力强，易于保密，可以使信息沟通保持权威性。重要的消息和文件的传达，组织的决策等，一般都采取这种方式。

尽管正式沟通在组织的沟通中发挥主要作用，但是也存在明显的缺点，因为依靠组织系统层层传递，所以很刻板，沟通速度很慢，此外也存在着信息失真的可能。所以，采取单纯的正式沟通的方式必然会影响组织沟通的效果。

而非正式沟通和正式沟通不同，其沟通途径是通过组织内的各种社会关系，这种社会关系超越了部门、单位以及层次。同时这种途径较正式途径具有较大弹性，一般也比较迅速。在许多情况下，来自非正式沟通的信息，反而获得接收者的重视。再加上传递这种信息一般以口头方式，不留证据、不负责任，许多不方便通过正式沟通传递的信息，却可能在非正式沟通中透露。非正式沟通的存在，一方面满足了员工的需求，另一方面也补充了正式沟通系统的不足。在稳定时期，它可以给一个企业注入新的活力，激发员工的创造力，提高员工的积极性，营造一个良好的企业内部环境。

不过需要注意的是，非正式沟通渠道的缺点也很明显，并且一旦发生作用，其破坏力是巨大的。如它可以扭曲现实，破坏员工工作动力，降低工作效率，无法充分挖掘员工的潜能。

但是非正式沟通是自发地存在于组织内部，组织无法将它根除。作为高

层领导者，应该清醒地意识到它的存在，并对其进行适当的引导，发挥其沟通迅速的特点，同时也要防止其对组织的破坏作用。

管理者在决定利用组织内部的非正式沟通渠道时，该如何做呢？下面两点需注意：

（1）虽然非正式沟通渠道有以上所述种种好处，但是它的作用只是作为一种有效沟通的补充手段，促成组织内部信息的快速畅通的传递。一个组织内的信息沟通决不能完全依赖于非正式渠道。因此，作为企业的管理者应该明白，非正式沟通渠道远远不能替代组织内部规范的、权威性的正式沟通渠道。

（2）组织里应该建立通畅的正式沟通渠道，尽量消除非正式沟通带来的负面影响。我们知道，非正式沟通的不规范性和非权威性，经常会导致信息的失真。当这种非正式的渠道所传递的信息严重失真，并引起组织内部人心涣散、惶恐时，它会对组织造成极大的危害。但非正式沟通往往是由于缺乏正式的信息沟通才产生的，因此，作为管理者，首先应致力于在组织内部建立起一套完整的、正式的信息沟通渠道。当组织内的员工对组织的情况产生疑问时，有一个合法的渠道获取真实的信息，就能把非正式沟通给企业所带来的损失减少到最低。



5. 你的上司是视觉型还是听觉型

沟通专家们发现，我们每个人最习惯的沟通方式各有不同，所以很多时候没有沟通的原因之一，其实是没能掌握到与对方沟通的最佳管道，许多冲突就是由此造成。

沟通模式大致可以分成三类：视觉型、听觉型、感觉型。一般而言，视觉型和听觉型的人在公司比较常见。那么这两种类型的人有什么特点呢？以及怎么跟他们沟通呢？

一般而言，听觉型的人行为模式有以下特征：

- (1) 说话内容详细，经常会重复；
- (2) 注重事情的细节；
- (3) 口才不凡，而且往往滔滔不绝；
- (4) 喜欢宁静的沟通环境，不喜欢在有噪音的地方与人沟通；
- (5) 很注重措辞，咬字清晰，不能忍受错别字；
- (6) 说话时常有描述性或象征性的词汇，如“咚咚的响声”等；
- (7) 做事注重程序、步骤，且很有计划；
- (8) 时常自言自语，肢体语言有节奏感；
- (9) 说话时常用连接词，如：“为什么会这样呢？那是因为……”；
- (10) 说话声调很有韵律感，往往善于歌唱，喜欢找聆听者，自己也是很好的聆听者；
- (11) 头常侧倾，手托脸部的某个部位，手脚爱打拍子。

如果你上司是听觉型的人，那么你跟他沟通的时候，用口头简报的方式来沟通，效果最佳。

相比之下，视觉型的人的行为模式有以下特征：

- (1) 头多向上仰，行动敏捷，手势多，且多数在胸部以上；
- (2) 喜欢颜色鲜明、线条流畅、外形美丽的人和物；
- (3) 喜欢忙碌，并且引以为荣；
- (4) 在乎事情的重点，不在乎细节；
- (5) 要求环境整洁，东西摆放整齐；
- (6) 落座后身体爱摇晃，小动作多；
- (7) 衣着得体，颜色搭配很好；
- (8) 说话简洁、声调平和，不喜欢说话冗长；
- (9) 追求效率，重视时间，不喜欢烦闷、单调的氛围；
- (10) 说话直接，不喜欢拐弯抹角，三两句便结束；
- (11) 说话声音响亮、语速快；
- (12) 喜欢事物多变化、多线条、多节奏；
- (13) 呼吸快而浅，用胸的上半部呼吸。

如果你上司是视觉型的人，那他会喜欢阅读书面数据，跟他沟通工作事项时，光是口头说明效果不明显，别忘了一定要准备一份书面报告，好让上司能瞧个仔细。此外，加快你的说话速度来配合对方，也会提升你的沟通效率。

如果你看不出你的上司是哪一型的沟通者，不妨直接开口问：请问您希望我作口头报告还是书面报告呢？

当然，与上司沟通仅仅掌握这点还不够，要找到恰当的沟通方式，你还须要了解上司的兴趣、嗜好，以及对自己的工作期望，等等。



6. 让对方作为自己意见的代言人

在公司常有这样的现象：内心对上司提出的方针持反对态度的部下，当受命给其他部门的人作解释说明时，虽然很不情愿，但也不得不按照上司的意见作好充分的准备，向不知情的其他部门的人详细地介绍和解释该议案，并努力使其接受。

因为抽象的理论难以让人理解，为把上司的方针简要地传达下去，部下一要想表达好主题，主题就不能太繁杂，而且要把主题的重点提示清楚。这不仅要用大量的数据说明，还要通过图表的形式直观地表达，才能完全地表达主题，建立简单清晰的主题脉络。同时，因为还要准备应对其他人对该提议可能提出的质疑，因此，必须尽量找出该方针的弱点，并准备足够的依据来对其解释，还要练习如何应付大家提出的反对意见。

在这个过程中，部下反对上司方针的想法也许会逐渐发生变化。他会渐渐感到上司的提议其实很好，就像是自己的想法一样，觉得它是正确的。而且，向大家说明上司提议的方针，回答大家的提问，对于反对意见或疑问用资料数据和理论来进行反驳，这些行为都使部下产生“的确应该实行这方案、非这个方案不可”的感觉。结果，这个部下不仅打心眼里赞同上司的这个提议，而且在行动上也更加积极地推行这个提议了。

为什么部下会发生这样的转变呢？这里面其实有一定的心理规律。

有这样一个关于说服行为的心理实验。两个人一组，一个扮演说服者，另一个扮演被说服者。要求说服者将一定的说服内容试着用有效的说服方式

传达给被说服者。被说服者则要仔细倾听说服者的话，并试着理解与判断其谈话内容。

实验之后，组织者测定了双方对说服内容的相信程度，结果发现，说服者比被说服者更坚信这一内容的正确性。

这是由角色演技的深层化使然。作为一个说服者，他必须相信自己的观点是正确的，否则他就失去了向别人告知、说服别人的意义。

我们知道，演员在完成角色的塑造时，对角色的体验过程非常重要。体验得越深刻、越全面，塑造的形象就越生动；反之，人物一定苍白乏味，缺少艺术感染力。又如，在我们生活中，人们常感叹，年轻的时候不知道父母的良苦用心是为自己好，而是觉得父母的唠叨好烦；但是在自己结婚有小孩后，就明白了爸妈的不易。这些都是角色演技深层化的典型现象。

由这一点可以说明，对于不赞成自己意见的一方，与其用持续、强有力的方式进行说服，不如让对方作为自己意见的代言人，去向其他人说明这一意见的正确性，更容易让对方接受。



7. 变色龙效应

在他人面前，我们会对对方的姿势、举止、面部表情、笑容、声调以及其他行为自动地进行模仿，而且，这种模仿使我们更有可能博得对方的好感。这叫做“变色龙效应”。

有一个心理学家为了证明这个观点的科学性，特意做了两个实验。在实验中，心理学家请72位大学生分别与一位实验人员单独谈话，讨论一组摄影作品。第一个实验中，实验人员时不时地揉揉嘴巴或者抖脚，结果，学生们被实验人员的小把戏影响了：面对揉嘴巴者的学生，揉嘴巴的频率高于抖脚；面对抖脚者的学生，明显喜欢抖脚胜过揉嘴巴。当研究人员问学生是否意识到自己有这些小动作时，却没一个人承认。

第二个实验中，有一半学生遇到的实验人员悄悄地模仿他们的行为举止，比如跟着学生跷二郎腿或者整理头发；而另一半学生遇到的实验人员则不会模仿他们的动作。实验后，请学生评价一下这些实验人员，结果，模仿者比不模仿者获得了更多的好评，学生们还认为与模仿者的交谈更加愉快。

可见，我们会不知不觉地模仿别人的动作，而且，这种行为容易赢得对方的好感。

对这种说法最有力的证明莫过于我们经常提到的“夫妻相”。当我们评价一对夫妻般配的时候，往往称他们有“夫妻相”。这“夫妻相”是说两个人从气质到容貌，看起来都非常相似。

而造成“夫妻相”的原因是：夫妻同吃同住，一个人往往会不自觉地模

仿另一个人说话办事的表情和动作，天长日久，潜移默化，就形成了一种自然的习惯，产生了心理学上所说的“无声移情效应”。这种“情同一体”，促进了脸部肌肉神经模仿运动的自身感应，使容貌发生修正，甚至连眼角皱纹、脸部轮廓、鼻子和嘴角等都慢慢地相似起来。

这种无意识地模仿别人的动作、表情、口音乃至呼吸频率和情绪的“变色龙效应”，在生活中是非常常见的：当过父母的人都知道，几个月大的婴儿就像一面镜子，你冲他笑，他也冲你笑，你冲他吐舌头，他也冲你吐舌头；在开会时，老板端起茶杯喝了口水，员工们纷纷抬手抓杯子，没有杯子的人就开始摸嘴；最常见的莫过于人家困了打个哈欠，过不了几秒钟，你也不争气地来了个“张口闭眼的深呼吸”。

模仿别人动作的“变色龙”，在人际交往中往往比较受欢迎。因为模仿往往代表了尊敬，能有效地巩固双方的关系。外国的一项研究发现，如果服务生模仿顾客（比如重复顾客的话，重复顾客对餐厅的建议），他得到的小费比不模仿顾客的服务生多一倍。

在一些公司，有些人常常利用这点来向上司表达好感和尊敬，以增进彼此的关系。如，在一个会议室中，当董事长不自觉地将十指交叉放于胸前时，副董事长随后也做出这个动作，然后部门主管、业务经理和员工也依次做出了相同的动作。但是如果两家公司在会谈的时候，两家公司的员工却不会发生这样的情况。

科学家认为，人们之所以模仿别人，是由于人类潜意识中的自我保护机制造成的。人是一种社会性的动物，不管我们的性格如何都不能脱离社会而生存，人类在几十万年的进化过程中，都是依靠群体躲避危险、获得利益的，所以人总是在不断地寻找自己的“组织”。而模仿别人的动作，就是附属于某一“组织”的符号，我们用模仿他人来表明自己的“组织关系”。这种身体上的模仿就好像是军服、队徽或校标等起到的作用一样。

动作的模仿虽然可以引发别人的好感，但如果模仿得不够诚恳，则有可能沦为溜须拍马、趋炎附势。因此专家建议我们，不要急于模仿自己的新老板，否则很可能得不偿失，因为人们都不喜欢阿谀奉承的人。



8. 有特点才能让老板注意你

心理学上有一个莱斯托夫效应，指的是相对于普通事物，记住独特或特殊事物的可能性更大。就是说，差别能吸引注意力，也更容易被记住。比如，试图记忆一列像EZOL4TPMB这样的字符串，人们比较容易记住此字符串中的4，因为4是这个序列中唯一的数字。莱斯托夫效应也向我们解释了商家采用独特的商标、与众不同的包装、奇特的广告以提高品牌知名度、促进产品销售的原因。

莱斯托夫效应在人们生活中很常见，最明显的例子是：在一场人数众多的宴会上，主人与来宾一一握手时，只能对身形、相貌、年龄、地位等特征突出者留下深刻印象。

同样的，有特点的员工往往更能吸引老板的注意。

美国钢铁大王卡内基小时候家里很穷。有一天，他放学回家经过一个工地，看到一个老板模样的人正在指挥盖一幢摩天大楼。卡内基走上前问：“你能告诉我你成功的秘诀吗？”

“第一要勤奋……”

“这我早就知道了，那第二呢？”

“买件红衣服穿。”

卡内基很是不解：“这与成功有关吗？”

那个老板模样的人指着前面的一群工人说：“有啊！你看他们都穿着清一色的蓝色衣服，所以我一个都不认识。”

然后，他又指着旁边一个工人说：“你看那个穿红衣服的。就因为他穿的和别人不同，才引起了我的注意，我也就认识了他，发现了他的才能。过几天，我会为他安排一个职位。”

那位穿红衣服的工人，不一定是同事中最有才能的，但他通过穿红衣服把自己展示了出来，让人一看就觉得与众不同，而同事中比他更有才能的人，却可能没有把自己的才能用这种显而易见的方式在老板面前表现出来。可见，突出自己的某种特征，对吸引老板注意是很有好处的。

除了穿着上的特别，我们还有什么办法能让自己显得特点鲜明，让上司注意到自己呢？

（1）抓住机会在上司面前表现自己。老实人总是以为，每一位员工的工作都在老板的视野里，只要努力，就一定能得到应有的奖赏。不幸的是，老板最容易患“近视”，可能你拼了老命，他却视而不见。在信息社会，光会做事已经远远不够，你还得让老板知道你做了什么，否则，你累得半死，也很难获得加薪、升迁的机会。所以每当做完自认为圆满的工作，要记得向老板汇报，既要让老板觉得自己具备做事的能力，又显得不刻板，让老板对你刮目相看。

（2）追求效率，用业绩说话。公司永恒的目的就是追求利润，一个员工就应该让自己全心投入于工作中，追求高效率。如果在工作中表现突出，总是能够给公司带来效益，那么必然会让老板注意到你。

（3）要善于沟通。对于职场来说，一个重要的素质就是沟通能力。如果一个人在工作交流过程中，说话总是得体，很有想法，那么必然会给上司一种“这人不错”的印象。



9.跟同事保持多远的距离？

著名哲学家叔本华曾讲过这样一个寓言故事。

豪猪身上的刺又硬又尖，天气寒冷的时候，它们就聚在一起互相靠身体取暖。但是当它们靠近时，身上的尖刺会刺痛对方使它们立刻分开，分开后，因为寒冷它们又聚在一起，聚在一起因为被刺痛又分开。这样反复数次，最后它们终于找到了彼此间的最佳距离——在最轻的疼痛下，得到最大的温暖。

这个故事对我们的启示是：当两个或两个以上的事物彼此需要，又彼此厌恶时，保持一个适当的距离，就可取之所需，摒弃所厌。这就是所谓的“豪猪效应”。

这种效应也适用于人际交往。

一位心理学家做过这样一个实验：在一个刚刚开门的大阅览室里，当里面只有一位读者时，如果一个陌生人坐在他旁边，那位读者会显得很警惕，不久就会坐到别处去。试验进行了八十人次。结果证明：在一个只有两位读者的空旷的阅览室里，没有一个被试者能够忍受一个陌生人紧挨自己坐下。在陌生人坐在他们身边后，被试者不知道这是在做实验，他们很快就起身坐到别处去，有人还会对陌生人说：“你想干什么？”

这个实验说明了人与人之间是需要保持一定的空间距离的。那么，人与人之间保持多大的空间距离才适合人际交往呢？

一般而言，人与人之间适合的空间距离，取决于交往双方的人际关系以

及所处情境。美国人类学家爱德华·霍尔博士在经过长期研究后，总结了各种关系和情境下的适合的距离：

(1) 亲密距离。两者为零距离，但只限于关系高度密切的人。

(2) 个人距离。两者距离大约在一个手臂长短，正好能相互亲切握手、友好交谈。这是与熟人交往的空间距离。陌生人进入这个距离会构成对别人的侵犯。

(3) 社交距离。其范围为4~7英尺(1.2~2.1米)，此距离主要体现出一种社交性或礼节上的较正式关系。人们在工作中和社交聚会上通常都保持这样的距离。

(4) 公众距离。其范围为12~25英尺(约3.7~7.6米)，远距离在25英尺之外。公众距离是陌生人之间的距离，通常情况下是越远越好，不过也要视环境情况而定。比如在拥挤的火车上，人们无法考虑自我空间，因而也就容忍别人靠得很近。这时已没有亲密距离和公众距离的界限，自我空间很小，彼此间不得不通过躲避别人的视线和呼吸来表示与别人的距离。

如果你不懂得距离，没有这种“距离感”，你就不会生活，甚至被生活淘汰。有这样一个笑话：一个小伙子，他爱上了一个姑娘，向姑娘求婚遭到了当众拒绝。姑娘后来恼怒地说：“他竟在离我8英尺(约2.5米)的地方谈这种事。”显然，如果有些事需要在亲密距离的范围来谈论，你就不能离对方太远，否则别人就会觉得你没有诚意。

在一个公司中，也要注意把握“心理距离效应”。在与同事相处的时候不能太远，否则容易被同事认为你不合群，从而冷落你；如果太近，那么，容易让别人说闲话，同时也会让上司产生误解，认为你在拉帮结派。因此，一定要与同事保持合适的距离。



10. 办公室争吵法则

一般人大都不喜欢在办公室内与人争吵，认为凡是愤怒、抱怨、傲慢、悲痛、焦虑、哭泣等等这些情绪化的反应，都不应该出现在工作场所。如果一个人忍不住在办公室发脾气，这种行为或许很痛快，但是也很危险，它可能为你树立更多的敌人。因此我们一直相信，办公室应该是冷静、理智的地方。那些情绪激动的行为，最好不要出现在办公室。

但是，工作上所遭受的压力、挫折、误会，以及与同事的争论、沟通不良等负面情绪随时存在，潜藏在工作场所的每一个角落。比如：你的团队成员工作进度迟缓使你恼火，你可能因为立场迥异而和其他部门的人发生争执，你还可能因为价值观不同和旁人争得口干舌燥，你甚至可能为了使用会议室和他人互不相让。

如果某些事情你实在看不过去，实在很想发作，为了顾及颜面，你可能勉强忍了下来；但是，因为自己的不良情绪并没有消除，愤怒不满的情绪仍然憋在心里，对心理健康甚为不利。

心理分析大师弗洛伊德用水库比喻说明人类情绪的处理过程。他认为，每个人的身体里面仿佛都有一座情绪水库，当负面情绪出现时，就会存放在情绪水库之中，如果情绪水位蓄积到所谓的警戒线，人就会出现脾气暴躁、无法控制情绪的情形。如果继续恶化下去，情绪水库崩溃，就会出现心理方面的毛病。因此，维持心理健康的重要观念，就是不要让自己的情绪水库蓄积太多的水量，要想办法纾解掉。

但是，上班族是否可以在办公室发脾气呢？答案是肯定的。

美国有两位心理专家曾经针对一些上班族作过调查，结果是：有70%以上的人承认，他们在办公室中都有过情绪压抑的行为。这些上班族觉得如果不控制自己的情绪就会引发冲突，给自己的人际关系带来不好的影响。

事实上，冲突乃人之常情，如果上班族单纯地认为“千万别哭”、“千万别发怒”就可以让自己的职业生涯顺利，就大错特错了。因为那样并不能帮助我们解决问题。负面情绪是人们因某种让自己不满意的生活事件而产生的不舒服感受，如果不及时排解，就会造成情绪水位。既然造成情绪水位，就必须使之纾解以免蓄积在情绪水库中，而一些适当的争吵可以使情绪水位下降。

人际沟通专家认为，争执虽然是一种冒险，但是，如果彼此能充分掌握表达愤怒的技巧，其实是一个学习沟通的好机会，可以帮助双方了解错误、改进关系，同时更有利于自己排解不健康的情绪。

有时候，情绪与理智不见得是对立的，而是交互作用的。人际沟通专家建议，当冲突无法避免时，不妨建立“争吵法则”。在制订办公室“争吵法则”时，可以把握以下几个要点：

（1）任何争端都事出有因，争吵应集中在事情本身，而不能借题发挥，更不能故意制造事端或者进行人身攻击。

（2）不要怀有偏见，在办公室里也不要表达你对宗教和政治方面的偏好。

（3）不要碰触他人最敏感的话题。比如，有人很介意别人叫他“胖子”，结果你偏偏不知好歹，即使对方明知道你是开玩笑，还是会对你很有意见。

（4）要正确看待自己和别人的愤怒。美国纽约大学心理学博士海瑞亚·勒纳指出：“愤怒是我们的感受，它存在是有理由的，无论在何种情况下，都应该受到尊重与关注。”

（5）不能和任何人发生肢体冲突，除非出于自卫，否则绝对是最疯狂的行为。



11. 说服妙策——对比

有三杯水，一杯温水、一杯冷水和一杯热水。我们将手先放在冷水中，再放到温水中，会感到温水热；而如果将手先放在热水中，再放到温水中，则会感到温水凉。

同一杯温水会使人产生两种不同的感觉，这就是“冷热水效应”，也叫“对比认识效应”。

之所以会出现这种现象，是因为我们每个人心里都有一个参照物，我们对事物的感知，往往会受到参照物的影响。只不过参照物并不一致，也不固定，随着心理的变化，参照物也在变化。用这种原理来进行说服，是一种潜意识说服，如果我们能恰当地应用于生活与事业当中，效果会非常明显。

我们看这样一个真实的故事。

有一个12岁的美国小姑娘，想买一辆自行车。父母要求她自己去赚钱来买，她便利用暑假、寒假和放学后的时间去卖饼干，竟然在一年的时间里卖了4万包。要知道，全公司没有一个人能卖出这么多饼干，这个12岁的小女孩竟然打破了全公司的纪录。

于是，专家开始研究这个小姑娘是怎么做到的，结果发现，她就是用了对比原理。

小姑娘事先准备了一张价值30块钱的彩票。她每次去敲人家门的时候，先是卖彩票。她一敲门就先自我介绍，说自己想要买一辆自行车，利用放假时间来卖彩票，30块钱一张，如果你运气好可以赚100万。大家都觉得彩票

太贵，但她一直坚持说服人家。大家虽然都很同情她，但还是说太贵了。这时，女孩马上拿出饼干，一副很可怜的样子说：“那这里有10包饼干2块钱，你买吧？”对方马上就买了。

小姑娘就是用这种对比的方法，一下子卖掉10包饼干。她用30块钱跟2块钱作比较，让人觉得，这2块钱的饼干，实在算不了什么，加上刚刚拒绝了女孩心怀愧疚，就痛快地买下了。

除了销售，在职场的沟通中，如果运用对比原理，有时也可以更好地说服别人接受工作任务，比如下面这个例子。

朱莉是某化妆品销售公司的经理，因工作上的需要，她打算让分管市区的推销员小刘去近郊区的分公司工作。在找小刘谈话时，朱经理说：“经公司研究，决定让你去担任新的重要工作。有两个地方，你可以任选一个，一个是在远郊区的分公司，另一个是在近郊区的分公司。”小刘虽然不愿意离开已经十分熟悉的市区，但也只好在远郊区和近郊区当中选择一个稍好点的——近郊区。而小刘的选择，恰恰与公司的安排不谋而合。而且，朱莉并没有费多少口舌，小刘也认为选择了一个比较理想的工作岗位，双方满意，问题得到解决。

在这个事例中，我们可以看到，朱莉的这种做法，就是运用了对比原理。“远郊区”的出现，弱化了小刘心中的“市区”这一参照物，从而使小刘顺利地接受了去近郊区工作。

另外，运用对比原理，还可以说服别人接受自己的想法，比如下面这个例子。

宋厂长经过慎重考虑，决定给刚刚聘请的技术员小程3.6万元的年薪。这个薪金数不高，虽然宋厂长认为小程会接受的，但还是担心，怕这个问题处理不好，影响他的积极性。于是，老成持重的宋厂长想出了一个妙法。他对小程说：“基于咱们厂的实际情况，只能付给你3万元的年薪。”稍一停顿，宋厂长接着又说：“不过3.6万元也可以考虑，你认为如何？”小程一听“3万元”，就有点儿不乐意，但同时他心中的参照物也随之降低了，当听到“3.6



万元”时心里就有点儿高兴了，他爽快地说：“我听厂长您的。”宋厂长说：“3.6万元相对于厂里的其他人员来说，已经很高了。实话和你说，我这个做厂长的对此也犹豫不决。不过，只要我们齐心协力，顽强拼搏，就是砸锅卖铁，我也要把3.6万元发到你的手上。”小程听完这番话，心里更是感到热乎乎的。

在这个事例中，宋厂长运用的也是对比原理，使对方对并不算高的薪金数，不但不灰心丧气，反而心情愉快。

总而言之，对比原理是一种很巧妙的说服策略，能让你在特殊的时刻达到说服别人的目的。

12.如何得寸进尺?

一天，郑太太的美容院里来了一位美妆企业的销售人员小何。虽是第一次接触，由于小何外向开朗的性格，郑太太就对她有了很不错的印象。因此，当小何给郑太太留下了他们公司的一整套产品试用，并请求美容院多给客户推荐一下他们的产品时，郑太太便一口答应下来，认为这点小小的要求不算什么。

一个星期之后，小何再次来到美容院，推荐郑太太购买他们公司正在主推的产品洗面奶。在经过产品介绍和双方反复交涉后，郑太太订购了小额的产品，而小何依旧留下了两套试用产品。之后又经过几个电话的沟通，终于使郑太太成为公司的重要客户之一。

小何为什么能够说服郑太太成为公司的客户呢？因为她先让郑太太试用公司产品，然后逐步让郑太太接受了公司产品。

其实，这种人际沟通模式在心理学里有一个专有名词——“登门槛效应”。1966年，美国社会心理学家弗里德曼与弗雷瑟做的“无压力的屈从——登门槛技术”的现场实验中，就使用了这个名词。

在那次实验中，他们派两个大学生去说服郊区的一些家庭主妇，让她们在未来两周内，在庭院中竖立一个有关安全驾驶的大牌子。大学生是这样做的：他们首先请求家庭主妇将一个写有“安全驾驶”的小标签贴在窗户上，或在一个关于美化加州安全驾驶的请愿书上签名。两周后，大学生再去拜访，请求她们在未来的两周内，将安全驾驶的牌子竖在院内。这个牌子很不



好看，一般人很难同意这样的要求。但是结果显示：在同意贴安全标签或者在安全驾驶请愿书上签名的人中，有55%的人接受了这项要求，而一般情况下接受这种请求的概率只有17%。

这个实验说明：当一个个体先接受一个小的要求后，为了保持形象或行动的一致性，他可能继续接受另一项大的要求。这就是“登门槛效应”。

还有很多试验也证明了这种效应的存在。例如，加拿大心理学家也在研究中发现，在直接提出要求的情况下，有46%的多伦多居民愿意为癌症学会捐款，但若分两步提出，第一天先请人们佩戴活动的纪念章，第二天再请求其捐款，结果自愿捐款的人几乎增加一倍。

那么我们在办公室如何运用这个效应呢？

如果你要求自己的同事或者下属做某件较难的事情，而又担心他不愿意做时，不要一下子对他们提出过高的要求，可以先向他提出做一件类似的较小的事情。当他们满足了你的这个要求后，再通过鼓励，逐步向他们提出更高的要求。这样的话，别人会比较容易接受，预期目标也容易实现。如果一开始就把具体的事情交代给别人，那么别人可能会因为任务的艰巨而拒绝，使你的想法落空。不过对于我们自己来说则要记住，有的时候还是要看住自己的“门槛”的，该拒绝的时候一定要拒绝。

13. 办公室妙用聊天

话题是心理的间接反映，一个人心里的想法通常会从聊天话题中表露出来。也许对方并未直接说出自己的意思，但你只要仔细分析对方话题的内容，就能获得对方某方面的信息。在办公室里，同事相处的时间最长，聊天成了大家互相沟通、联络感情的一种方式。那么，同事之间的各种话题，能体现怎样的心理呢？

总爱谈论自己

有的人在与人交谈时，话题总围绕着自己，包括自己的性格、爱好、自己对一些事物的理解等。

一般来说，他们性格比较外向，比较坦率。他们的感情色彩鲜明，主观意识强烈，公开表露自己的优点与长处，显得虚荣心很强。他们喜欢被人关注、了解，希望能在谈话中处于焦点位置。

从不谈论自己

有的人在与人交谈时，话题总是不涉及自身，哪怕一些可以公开的个人话题也不愿涉及。

如果一个人的话题与自己无关，意味着他的防范意识很强。这类人十分内向，往往对事物的看法缺乏鲜明的观点，感情色彩比较弱，主观意识淡薄。这类人比较保守，有的有自卑心理，有的很含蓄，但很有城府。



总爱议论第三者

有的人爱与对方议论第三者，将第三者作为话题，喜欢说第三者的是非功过，其中多是贬低，以批判为主。

面对这样的人你应该提高警惕。小心看看他的意图到底是什么，他很可能希望你发表一些看法。这时你最好不要介入对第三者的评论，而应该把话题引开。

不愿谈到钱

有的人对钱很敏感，谈话中对钱避而不谈。

一般来说，他们有自卑心理，缺少理想。不谈钱是因为他们把钱看得太重，甚至有一种金钱至上的心理。他们注重现实，物质崇拜倾向严重，常把赚钱当做人生唯一的目标，但思想上很平庸。即使他们有钱，也不会乐善好施。当他们拥有巨大的财富时，又会没有安全感。这类人活得比较痛苦和空虚。

总爱抱怨、发牢骚

有的人总喜欢从某一话题中引出牢骚，或对人或对事，抱怨不断。

一般来说，他们多是完美主义者。他们拥有强烈的自信，对自己和别人要求比较高，因为他们心中时刻树立着完美主义的标杆，一旦自己做错了就埋怨自己，别人做得不好就埋怨别人。这类人比较理想化，在现实中做得不够，只知抱怨，却不知从实践中总结经验、吸取教训。

总是赞美别人

有的人喜欢赞美别人——赞美别人的个性，赞美别人的兴趣，赞美别人的工作，赞美别人的家庭，使人感觉多是溢美之词，或过度羡慕，缺乏真诚。

这类人一般善于心计，恭维、赞美是为了让人对他产生好感。谈话的目

的性很强，可能有事要求你帮忙，只是不好开口。

突然转移话题

当你正津津乐道某一话题时，对方突然把话题转移，一般可分三种情况：

一是存心为难对方，并想通过棘手的话题挫伤对方；二是试探对方的诚意，他说话的口气很绝对，思想比较冒进，往往让人讨厌，但他喜欢从实际出发，并没有什么坏心眼；三是这说明他对你谈论的话题没有兴趣，他喜欢忽视别人的谈话，对别人不太尊重。

话语含蓄试探

有的人往往爱用一些话试探与之交谈的人。

男女恋爱时一些话题试探对方，目的大多是想探测对方是不是真心的，或者想知道对方是否重视自己。在工作中，试探是为了迫使对方作出果断的抉择。一般情况下，对方要经过慎重思考才能回答这种试探。

好奇心过强

有的人总是不停地询问对方的情况。

他们或许是想了解对方更多的真实情况，有时甚至特意想了解对方的缺点与弱项。如果是后者，很可能是想进一步控制对方。如果有人这样和你谈话，你就应该及时引开话题，以免他询问不休。

总之，在谈话中把握好对方的话题，从中捕捉对方的心理，会有利于在职场中的人际关系中占据主动地位。



14. 你不能不懂办公室“黑话”

许多刚刚走出校门的职场新人常常很苦恼：为什么那些从课本里习得的有一说一、心直口快、仗义执言，在办公室的江湖中都显得那么轻率突兀，透着骨子里的不成熟？为什么工作之后，人就会变得如此不真诚？

其实让他们苦恼的，就是职场中他们可能听不懂，也不会用的“黑话”。英国的一家咨询公司曾专门就“职场黑话”作了一番调查，结果显示：将近三分之二的办公室职员口中说着具有双重意味的“黑话”，一些流行语或短语已成为办公室里的成语。调查同时发现，三分之一以上的雇员时不时地蹦出一些特别的词汇，是在强调自己是群体中的一员，并在群体中占有重要地位，从而使自己与那些不知情的旁观者区分开来。

那么，“办公室黑话”到底是怎么盛行起来的呢？

其根本原因就在于，某些人因为无法对人际压力进行有效处理，只能通过诸如“模糊价值观”、“人云亦云”、“掩盖部分事实”的方式来消除内心的不安和彷徨，寻求一种简单的自我保护。所以，当一个人开始言不由衷、口不对心的时候，并不简单地意味着他的人品出了问题。

下面就是比较常见的“办公室黑话”，不妨了解一下。

- (1) “黑话”：我当然也很关心。（潜在含意：谁有空儿管这事啊！）
- (2) “黑话”：嗯，这很有意思。（潜在含意：这是什么东西！）
- (3) “黑话”：真的吗？（潜在含意：胡说八道！）
- (4) “黑话”：或许你可以去询问一下别人的看法。（潜在含意：你等

着看谁会理你！)

(5) “黑话”：也许我可以加班把事情做完。(潜在含意：你要我干到几点？还让不让我活了？)

(6) “黑话”：不好意思，我并没有参与这项计划。(潜在含意：别烦我，这件事跟我有什么关系！)

(7) “黑话”：我不确定这样是不是能够实行。(潜在含意：这根本就行不通。)

(8) “黑话”：我会试着把这件事情插进工作进度中。(潜在含意：你小子怎么不早一点儿交代？)

(9) “黑话”：他可能不太熟悉这件事情。(潜在含意：他脑袋里面装的是糨糊！)

(10) “黑话”：所以你不满意这件作品？(潜在含意：该死的，你又要挑剔什么？)

(11) “黑话”：我了解，我了解。(潜在含意：这家伙究竟说什么呢？)

(12) “黑话”：我喜欢接受挑战。(潜在含意：这是什么烂工作！)

(13) “黑话”：我觉得这应该不会有问题。(潜在含意：这关我什么事！)

(14) “黑话”：你可能还不太了解。(潜在含意：你脑子是不是进水了？)

(15) “黑话”：我手边的工作量可能有一点过重了。(潜在含意：我就领这一点儿薪水，你想累死我啊！)

(16) “黑话”：是，我们是应该讨论一下。(潜在含意：唉！又要开什么白痴会议！)

此外，还有一种“办公室黑话”，就是人事部门的考评。虽然评语大多简短，一般只有一两句，但你了解它们的意思吗？

(1) “黑话”：普通员工(潜在含意：不是太聪明)



- (2) “黑话”：格外出色（潜在含意：目前还没犯错误）
- (3) “黑话”：工作态度热忱（潜在含意：固执己见）
- (4) “黑话”：观察能力强（潜在含意：经常打小报告）
- (5) “黑话”：善于社交（潜在含意：能喝）
- (6) “黑话”：判断能力强（潜在含意：手气不错）
- (7) “黑话”：进取向上（潜在含意：常请大家吃饭）
- (8) “黑话”：对复杂工作逻辑清晰（潜在含意：能把工作推给别人）
- (9) “黑话”：思维敏捷（潜在含意：能迅速找到借口）
- (10) “黑话”：事业心强（潜在含意：暗地里害人）
- (11) “黑话”：为人随和（潜在含意：随时可以解雇）
- (12) “黑话”：模范员工（潜在含意：上班准时）
- (13) “黑话”：具有极佳的口才（潜在含意：能瞎扯）
- (14) “黑话”：工作第一位（潜在含意：丑得没有人约）
- (15) “黑话”：独立工作能力强（潜在含意：谁也不知道他在干什么）
- (16) “黑话”：富于幽默感（潜在含意：能讲许多荤笑话）
- (17) “黑话”：善于释放压力（潜在含意：上班打瞌睡）
- (18) “黑话”：沟通能力强（潜在含意：常打电话聊天）
- (19) “黑话”：踏实忠诚（潜在含意：在别的地方很难找到工作）
- (20) “黑话”：眼光长远（潜在含意：总是一再拖延工作）

当然，如果我们将办公室语言，全部这样片面地理解，也是错误的。用什么方式表达何种意思，要因因人而异、因时而异、因事而异地去理解，哪些是“黑话”还得具体问题具体分析。也许有时他们确实是反话正说了，但这并不表示，他们就没有真正赏识你的时候。再说，如果你听出了这是对你的批评，那么你刚好可以“对症下药”地来改正错误。

另外，面对这些办公室黑话时，心态也是非常重要的。有时候表现得“愚蠢”一点未必是坏事，反而是那些精明过人的同事倒时常会成为众矢之

的。让那些喜欢讨口舌之快的人去说吧，就“自欺”一下认为他们是在表扬自己又何妨？要是一天到晚研究“黑话”，影响自己的工作状态，那就是本末倒置了。



15. 办公室开玩笑的艺术

在工作间歇，同事之间相互开个恰当的、善意的玩笑，不仅可以调节、活跃气氛，缓解紧张工作带来的压力，更能增进彼此间的感情。

玩笑，可以说是工作中的清醒剂和润滑剂。团队中有个喜欢开玩笑的人，就像引擎有了润滑剂一样，和谐、顺畅，工作于其中的成员每天都是开心、舒畅的。这样的人，带给团队的是另一种形式的凝聚力，他是团队的一个活宝。同样，经常成为玩笑对象的人，也是团队的活宝，更是欢乐的源泉。不过，任何事情都有一个度，开玩笑也是如此。开了过头的玩笑，只会让人尴尬、沮丧甚至愤怒，影响同事之间的感情，同时也给团队造成紧张和压抑的气氛，甚至损害同事的团结。

那么，在办公室中应该怎样控制好玩笑的度呢？

（1）对上司的玩笑开不得。上司永远是上司，不要期望在工作中能和他成为朋友。即便你们以前是同学或是好朋友，也不要自恃过去的交情与上司开玩笑，特别是在有别人在场的情况下，更要格外注意。

（2）异性同事间不开过分的玩笑。有时候，异性之间开玩笑亦能拉近彼此的距离。但是，玩笑不可过分，尤其是不能在异性面前说黄色笑话。这会降低自己的人格，也会让异性认为你思想不健康。如果玩笑的目的不纯，还可能自取其辱。

（3）不拿同事的缺点开玩笑。不要随便拿同事的生理缺陷、性格缺点开玩笑，否则会伤害对方的自尊。你以为你很熟悉对方，随意取笑对方的缺

点，但这些玩笑话却容易让对方觉得你是在冷嘲热讽，倘若对方又是个比较敏感的人，会因你一句无心的话而被激怒，以致毁了两个人之间的友谊，使同事关系变得紧张。要切记，这种玩笑话一说出去，就无法收回，也无法郑重地解释。到那个时候，后悔就来不及了。

（4）不要板着面孔开玩笑。幽默的最高境界，往往是幽默大师自己不笑，却能把你逗得前仰后合。但是在生活中，我们都不是幽默大师，很难做到这一点，那你就不要板着面孔和人家开玩笑，免得引起不必要的误会。

（5）开玩笑不宜过多。开玩笑要掌握尺度，不要大大咧咧总是在开玩笑。这样时间久了，在同事面前就显得不够庄重，同事就不会尊重你；在领导面前，你会显得不够成熟、不够踏实，领导也不再信任你，不再对你委以重任。这样做就得不偿失了。

（6）捉弄人不是开玩笑。每个人都有自己的尊严底线，每件事体现了不同的尊严程度。触到了他人的底线，带来的效果绝对不是自己想要的。捉弄别人是对别人的不尊重，会让人认为你是恶意的，轻则会伤及你和同事之间的感情，重则会危及你的饭碗。

（7）不介意别人开自己的玩笑。那些真正爱开玩笑、善于开玩笑的人，不怕别人开自己的玩笑，双方互动可以形成良性循环，有益身心。如果你爱开别人玩笑，而不让别人开自己的玩笑，那会显得心胸狭窄。

总之，因为有了玩笑，生活才变得有趣和生动。不过懂得哪些人、哪些事可以开玩笑，开到什么程度，这样开玩笑才受欢迎。



16.周一、周五别请假

在前面我们介绍过首因效应和近因效应，说的是人们往往对于最先出现的事物，或刚发生不久、刚看过不久的事情和景物印象深刻。例如，你可以请他人随机念出1到10之间的数字，自己再试着将它们按顺序默记下来，你会发现自己对第一、第二序位的数字记得十分清楚，但对接下来的数字顺序的记忆逐渐模糊，甚至会出现混淆或遗忘的情形，但是对于最后的两三个数字，你的印象又会相当深刻。

又如，在体育或歌唱比赛中，一般人认为胜出者必是能力超群，但其实不然，“出场顺序”才是决胜关键！第一个出场者比第二、第三个场赛者，更可能得到裁判或评委的积极评价，而最后才出场者，得到较高评价的优势最大，裁判或评委对参赛者出场顺序的给分是呈J字型的：最先出场者得到的评价比第二、第三者高，之后开始下降，但对最后一个出场者的评价达到最高，甚至比第一个出场者还高。

其实，这些都是首因效应和近因效应对人的影响。那么，在职场上，首因效应和近因效应对于上班族的请假效果是不是也会有所影响呢？答案是肯定的。

设想一下，某个星期一，你因为感冒不得不请假在家休息，此时上司与同事的批评却可能纷至沓来，无论你的感冒多么严重，甚至发烧到40℃，依旧难逃众人的非议，如“竟然连放三天假”、“一星期的头一天就敢请假”等。但如果你因病告假的日子是周三或周四的话，便不太会遭到议论或批评。

之所以会出现这样的差异，原因就在于首因效应的影响：星期一请假更容易引起同事瞩目，但周三或周四请假则相对不易引人注意。另外，周五请假也和周一一样容易遭到非议，原因则是近因效应。

简单来说，当你想要请假时，应尽可能选周二到周四这几天。因为在这期间请假，不但不会引发周围人的议论，其他人也不容易记得你请过假。只要在周一及周五认真上班，同事或上司就会认同你的工作态度，而忽略你曾经请假的事实。

另外，这样的效果也可运用在你一天的工作行程之中。例如，在“首因效应”最显著的时段——早晨9点至11点之间——你可以铆足劲工作。然后，便可稍作“中场休息”，如到外头散散步，或是喝杯咖啡放松一下。最后，在下午3点至5点之间，即把握下班之前这段“近因效应”最显著的时间，再度聚精会神地工作。如此一来，你不但不会再受到任何人的批评，反而还能提高个人的评价，甚至还可借此避开加班的困扰。

顺便说一句，据美国西北大学的B.帕克博士表示，一旦你给他人留下不良印象，就很难将其扭转成正面的印象。因此，无论碰上什么状况，你都要尽量避免在周一、周五请假。



Chapter 8

向左工作，向右生活

办公室里谁都有不痛快的时候。

在办公室里保持心理健康，

会提升你的生活品质。



趣味测试



你的压力到底有多大？

通过下面的情景测试我们可以看一下我们的工作到底给我们带来了多大的压力。

如果你收到一封公司寄来的信，信封上没有写哪个部门，只标注了内详的字样，你会认为是：

A.今天好像不是我的生日，是公司又要举办什么活动吗？马上打开看看到底又有什么新鲜的东西。

B.脑子里面没有什么概念，只是觉得挺奇怪的，为什么不通过电子邮件或者同事口头传达呢？先拆开看看再说吧。

C.觉得有点反常，先用手估计一下里面的页数、再对着光线充足的地方“透视”一下，然后打个电话给同事、好友沟通和询问一下再拆。

D.有些担心，会不会是辞退信之类的信函阿，如果真是这样，那我该怎么办啊？这样的念头一直存在到拆开信读到信的内容。



趣味解答

选A：说明对工作比较满意，对自己的能力和地位很有信心，平时几乎没有什么工作上的压力。如果以如履薄冰的态度来对待工作，适当给自己一些压力瞄准更高的目标，那样可以为自己创造更大的发展空间。

选B：表示工作上虽然没有感到什么特别的压力，但也没有十分胜任的信心，比较平常。如果能够发现工作中的新的吸引自己的地方，或者能够发挥自己潜能的方面，将会对你的工作表现更有帮助。

选C：表明工作其实已经给了自己一定程度上的压力，有时会让自己感到紧张，某些时候会有不是十分胜任的感觉。对于工作本身还是比较在乎的，建议通过为自己制订包括培训在内的一系列工作计划，提高自己的价值。

选D：可能反映出工作不仅带给自己很多的压力，而且有时可能会成为自己精神上的负担。可以从全面分析自身和工作环境两个方面入手，制定一个目标，对现在的工作和将来的发展都认真进行规划，才不至于对将来的变化束手无策。记住，成功源于策划。

1. 办公室不相信眼泪

爱哭，始终被认为是一种负面的事情。我们经常受到这样的教育：要坚强、要忍耐、要控制自己。然而，在竞争激烈的办公室里，也许你很优秀，工作努力，但升职、加薪总轮不到你，受排挤和被呵斥却总和你有缘？为什么你总觉得有一肚子的委屈？这一切都让人想哭。但是，你要记住，办公室不相信眼泪！

对于职场人来说，办公室里的眼泪是不够职业化的表现。汪晓露，是一个看上去十分完美的职业女性，聪明、漂亮、有上进心，做事力求完美，唯一的死穴就是爱哭。从小汪晓露就有一个绰号——“泪包”，升中学时，许多同学给她的毕业留言就是：“林妹妹，请改掉动不动就哭的毛病。”

可惜这么多年，汪晓露还是没有变化。辛苦设计了一个月的方案，被老板一票否决，汪晓露忍不住偷偷掉了泪。本以为没人知道，可惜花了的睫毛膏将她彻底出卖。结果，老板严厉地警告她：将个人情绪带入场，是不职业化的表现。

难道职场真的容不得半点眼泪吗？哭泣难道一点好处也没有吗？

其实也不能完全作出否定回答。

科学研究发现，人的泪水中含有一种叫溶菌酶的化学物质，它具有杀灭病菌的功能。人在极度痛苦或过于悲痛时，或在极度压抑的状态下，若能痛痛快快哭一场，会产生积极的心理效应。可见，流泪不仅对人体能起到保护作用，而且更有益身心健康。此外，爱哭只是说明一个人的性格比较敏感



而已，并不能说明没有能力解决工作问题。实际上，爱哭的人由于其敏感更能洞察到许多常被人忽略的细节和问题，因此，在一些情况下，他们反而具有自己独到的优势。

当然，对于职场人来说，办公室毕竟是公共场合，在办公室放任自己受伤的情感，只会给人脆弱、缺乏自制力、无能、推卸责任的印象。如果你的哭泣已经引起了大家的反感，那么就要想一想，该如何对自己的情绪进行管理。

首先，如果是工作压力过大，与其让压力累积到无法承受的地步，不如赶紧给自己减压——不接受能力范围之外的工作，不为了过分取悦老板或同事让自己一再委曲求全，不给自己提出过高的要求，面对压力增强抵抗力。

其次，压力并不仅仅来自工作，家庭问题一样会让你变得脆弱。如果把家庭的负面影响带入职场，那么，在不知情的情况下，难免会引起同事或者老板的不理解，这时候你就要警惕了。情况复杂的话，不妨求助于专业的心理医生，让他帮你找到问题的症结所在。

另外，如果在办公室遇到特别伤心的事，你实在忍不住想哭，那么可以躲到卫生间偷偷地哭，也可以在休息室，涕泪横流地向你关系最好的同事倾诉。这样既能发泄情绪，也不影响办公室的气氛。而且，还要记住适当清理狼狈的现场。眼药水会修饰你红肿的眼睛，粉底、眼影、卸妆液，能够帮你恢复妆容。香水、MP3里的动听音乐能帮你尽快改变心情。

总之，“办公室不相信眼泪”，但是，我们也要注意对自己的情绪进行管理，不要让不好的情绪影响自己的身心健康。

2.上班前把情绪调节好

长久以来，我们都认为快乐的工人是“更优秀”的工人，这句话的确没错。研究人员加里·埃文斯和戴纳·约翰逊发现：如果一个员工心情不好，其干劲儿就会大打折扣，同时还不情愿接受或完成一些艰巨的任务。但是，如果给他们提供一些优美、悦耳的音乐，将他们的心情调节好，那么他们可能会潜下心来认真工作。另外，有实验也证明，积极的情绪可以给人带来更开放、更直观地看事物的方式，快乐的人显得更具有创造力，也更容易发现事物间的固有联系。

例如，某报纸上曾经刊登过这样一个消息：某单位十多名员工，在每天上班前都会在公司门口围成圈跳绳。为营造气氛，其中还有人打开了手机播放器，为正在跳绳的人播放音乐。

他们这样做到底是为什么呢？原来，他们每天都是坐公交车、挤地铁或者开车来上班，路上堵车等因素多少会影响早上的心情，因此会影响工作效率。公司领导注意到这种情况后，决定让他们做些趣味游戏，调节情绪，然后再开始工作，其效果十分明显。

你要想让自己工作更有效率，更有创造力，就一定要在上班前把情绪调节好。

聪明人都具有情感收放自如的特点，他们懂得在转换环境前，把原来环境中的坏情绪“卸下”，以崭新的状态进入一个新环境。一个运气糟糕的水管工，被一个农场主雇来安装农舍的水管。水管工先是因车子爆胎，耽误了



一个小时，接着电钻又坏了，最后，连开来的那辆老爷车也趴了窝。他收工后，雇主开车把他送回家去。

到了家门口，这个满脸沮丧的水管工并没有马上进去，而是轻轻抚摸着门旁一棵小树。待到门打开时，水管工笑逐颜开地拥抱两个孩子，再给迎上来的妻子一个响亮的吻。

在家里，水管工愉快地招待了这位新朋友。离开时，雇主再也按捺不住好奇心，问：“刚才你在门口的动作，有什么用意吗？”水管工回答：

“有，这是我的‘烦恼树’。我在外头工作，烦心的事情总是有的，可是烦恼不能带进家门，不能带给妻子和孩子，于是我就把它们挂在树上，让老天爷管着，第二天出门再拿。奇怪的是，第二天我到树前去，‘烦恼’大半都不见了。”

其实，现实生活中，我们每个人都应该有一棵自己的“烦恼树”。它可以是无形的，也可以是有形的，它可以是日记本上的宣泄，也可以是内心的自我化解。而且，我们不仅要在下班前把工作中的坏情绪卸下，以良好的情绪对待家人；还要学会在上班前，把家里的不愉快，比如跟老婆吵架、孩子让你生气等事放下，以饱满的热情投入工作。因为当你没有心情工作的时候，很容易三心二意地处理事情。我们要时刻告诫自己：现在是工作时间，我们是来工作的，不应该想别的事情。

为了更好地投入工作，我们还可以采取以下办法。

(1) 把工作任务列一个简短的清单。如果你正准备开始工作，又不知道从何做起，那么坐下来，把你今天要做的事情列一个简短的清单。当你看到放在你眼前的这张清单，你可能会发现对工作的抵触情绪顿时就没有了。

(2) 想象一下完成工作后的感受。与其想着现在工作多无聊、多令人厌烦，不如想想过几个小时完成工作后的感觉，这样，你可能会更自信，会感到满足和自豪。

(3) 把你不想做的工作的文件打开。有时候，当我们准备开始工作时，抵触情绪可能分外强烈，但只要我们开始着手做了一点点工作，这种感觉就

马上被克服了。一个非常简单的建议是：把你不想做的工作的文件打开。当它显示在你的电脑显示屏上的时候，你就已经把自己放在工作状态中了。

总之，只要你在工作前调节好自己的情绪，让自己投入到工作中去，那么你就会产生对工作的兴趣，进而提升工作效率。



3. 当心办公室心理污染

曾看过这样一个故事：一位丈夫在公司里挨了领导的骂，憋着一肚子气回到家中。吃饭时，他的妻子像往常一样温和地夹菜给他，他竟说：“我自己没长手吗？不是我说你，这菜是越做越难吃！”这时候，平时总让妈妈夹菜的儿子撒娇地说：“妈，我要吃鱼，帮我夹。”妻子正因丈夫的无故发火而生气，于是转头就是一句：“你自己没长手吗，自己夹！”这时，平时和儿子玩得最好的小猫，闻到饭香正朝儿子摇尾巴，儿子心里窝着火，于是朝它狠狠踢了一脚。那猫冲到街上，正遇上迎面开来的一辆车，司机为了避让猫，轧死了旁边的一个小孩。

其实这就是所谓心理学上的“情绪转移定律”。

据心理学家研究发现，坏情绪和细菌、病毒一样，具有很强的传染性，而且传染的速度非常快。美国洛杉矶大学医学院的心理学家加利·斯梅尔就用一个心理学实验证明了这一点。他让一个开朗、乐观的人与一位愁眉苦脸、抑郁难解的人同处一室。结果不到半个小时，这个原本乐观的人也开始变得长吁短叹起来。加利·斯梅尔经过进一步的实验证明：只需要20分钟，不良情绪就会在不知不觉中传染给别人。

别以为这个定律离自己很远，其实在我们的生活和工作中，类似的体会很多人都曾有过。例如，在办公室里，很多人被领导批评或是被同事议论后，一整天心情不爽，对待同事也就没有好脸色，这时候他们就充当起了传播者的角色。如果你发现同事心情不好影响到自己的心情了，就要注意，

这时你很可能就被传染了不良情绪。这也就是我们所说的“办公室心理污染”。

在人们面临各种压力的今天，“办公室心理污染”愈来愈成为不可忽视的问题。它会削弱人们工作的积极性，乃至影响工作效率、工作质量。

那么在办公室里，我们该如何避免“心理污染”呢？

（1）别把不良情绪带到办公室。有的人在外面受了气，就回到办公室发泄；有的人则不分场合、时间地唠叨，令人不快。这些都容易形成情绪传染。当自己情绪不好时，应尽量控制自己的情绪，不要在同事面前抱怨，也不要指责别人，以免把整个办公室的气氛都弄得很压抑。

（2）对其他同事的抱怨不要放在心上。任何人都避免不了不开心的事。听到同事的抱怨时，你应该适当退让一下，别在此刻“招惹”他，以免造成更深的矛盾。

（3）遇到想不开的事情时转移注意力。在遇到一些想不开的事情的时候，你会越想越气愤，这时就不如把那件事情丢开，去做一些轻松的事情，把注意力转移开。

（4）参加文体活动，宣泄不良情绪。唱唱歌、跳跳舞、打打球，不良情绪就会一扫而光。



4. 适时自我隔离

在办公室里，面临激烈的竞争，相信没有谁的工作压力是不大的。曾经有一项针对职场人士展开的健康特别调查结果显示：在5000名被调查者中，有近七成的人认为自己存在“过劳”迹象，而其中浑身酸痛、烦躁、抑郁成为“过劳”的三大表现。

工作压力大，必然会出现不良情绪。当你发现自己可能有一些情绪不受控制的时候，你就成了情绪的奴隶，成了环境被动的反应者。从更深层次来看，对自身各种情绪的不控制，这种状况持续发展的后果，就有可能导致社会适应功能的下降，或对自己的隔离。也就是说，如果你过多地向同事发泄自己那些不良情绪，必然会将不良情绪传染给同事，影响同事的心情，最终让办公室的气氛受到破坏，而自己也会被同事们所孤立。

那么，怎样才能缓解自己的不良情绪，不让它影响办公室的气氛呢？

最好的办法就是适时的自我隔离。美国加州大学盖瑞·艾文斯博士曾有一项实验证明了这一观点。他对拥挤空间与非拥挤空间带给人的压力差异进行研究，把受试者分成两组：一组进入人挤人的房间，一组进入空无一人的房间，然后测定受试者在这两个房间里的几项压力相关指数。

结果发现：在拥挤房间里的受试者的“血压”、“脉搏”、“主观压力”等测定项目的数值，都比另一组高。这就说明，当你感到压力大到没办法撑下去时，让自己独处一下，可以起到缓解压力的作用。这也是压力管理技巧之一，在专业领域里称为“暂时隔离法”。

在我们生活中，很多人善于运用“暂时隔离法”，缓解自己紧张的情绪。比如，一些演讲家在演讲时，几百人的视线全都集中到他们身上，这种压力是非常大的。因此，他们通常会在演讲中设定一段休息时间，到厕所等处“避难”。这对上班族也是一种启示，当你遇上令人心烦意乱、怒火马上就要喷发的情况时，请务必立刻到另一个场所，进行“紧急避难”。

而选择应付紧急状况的“避难所”也是有技巧的，最好是“空无一人”的地方。因为人只要在他人的注视下，或是与他人共处一室，就会自然地感到压力。站在拥挤的电梯里，你会感到某种窒息的沉闷，也是相同的道理。

这个场所可以是厕所，即使只是在马桶上闭起眼睛坐着，也有助于亢亢的情绪自然地缓和与放松；也可以是会议室、吸烟室、楼梯间，这些地点也是适合放松情绪的“无人空间”；还可以是宽阔、幽静的公园，虽然多少会有些人，但彼此都保持着一定距离，而且互不影响，也是个合适的“紧急避难所”。

需要特别注意的是，在职场上运用“暂时隔离法”时，可以把处理了一半的工作先搁下。这样，同事们便会认为你“是去洗手间了吧”，“大概是暂时离开位子去休息一下而已”，不会觉得你总是在偷懒，而产生不必要的误解。



5. 远离“微笑抑郁”

“微笑着工作，你会更快乐！”被很多上班族视为名言。

的确，微笑是一种力量。如果一个人在工作过程中，总是把最美的微笑带给身边的每一个人，那么他的职业生涯就会如鱼得水。但是，如果你的微笑并不是发自内心，而更多的是职业性的微笑，那么长此以往，反而会让一个人变得身心疲惫，甚至出现“微笑抑郁”。

韩小菲是一名导游。由于工作需要，她时刻都要以最阳光的笑容面对游客，提起他们参观的兴趣，对他们千奇百怪的提问也要有问必答。有几次，她认为游客的要求是无理取闹，言辞就稍微尖锐了些，结果他们就要投诉她，弄得她进退两难，最后只能忍气吞声。

长期的职业微笑习惯和滔滔不绝的介绍，让她回家后根本不想说话，也懒得动，心里很烦躁，时常对家人发牢骚。家人总是责怪她怎么和工作时判若两人，但小菲自己也不清楚原因，她觉得自己每天像戴着两张面具生活一样：一张笑脸人，一张苦脸人。这样工作和生活不仅自己累，别人看着也累。

那么，为什么会出现这种现象呢？

日本大阪大学著名精神病学家夏目教授曾作过研究，他给出的答案是：对于在工作中始终保持职业性微笑的人来说，“微笑面具”压抑了真实的情感，对心理的影响极大。一个人要是长期保持一种高强度的状态，很容易压抑自己，让自己走上厌倦和崩溃的境地，尤其是在当今这种竞争越来越激烈的社会，这种崩溃的可能性就更大了。因此，强迫自己长时间戴着“微笑面

具”，极有可能导致真正的抑郁。

心理学家认为，强迫性忧郁一般有两种表现形式：一种是患者力图摆脱反复持久的观念、思想、印象或冲动念头，却因摆脱不了而紧张、烦恼，心烦意乱，焦虑不安，出现一些身体症状；另一种是重复出现一些动作，自知不必要又不能摆脱，从而引发抑郁。对于那些长期保持职业性微笑的人来说，就是属于“重复出现一些动作，自知不必要而又不能摆脱”这种情况。

但是，对一些职业人士来说，职业性的微笑是他们的工作要求，是无法回避的。既然如此，该如何让自己远离微笑抑郁呢？

（1）交际疗法。研究表明，善与人结交者，比喜欢独来独往的人在精神状态上要欢快得多。美国某精神健康研究室最近就发起了一场运动，口号是“朋友是良药”。他们认为，社会支持甚至可使人延年益寿。

（2）体育疗法。体育锻炼可以给人一种轻松和自己做主的感觉，有益于克服忧郁症患者的孤独感。但锻炼必须达到一定的强度、持续时间和频率，才能取得预期效果。以做健身操为例，每周至少做3次，每次持续15~20分钟。散步也可以达到同跑步一样的效果，专家们建议抑郁者每天步行1500米，并力争在15分钟内走完，以后逐渐加大距离，直到45分钟走完4500米。

（3）营养疗法。许多医生认为，食物中所含的维生素和氨基酸对于人的精神健康具有重要影响。专家建议人们多吃富含维生素B的食物，像粗粮、鱼等，还要服一定剂量的复合维生素B。



6. 零食与情绪

坐在电脑前“手口并用”——手上一刻不停地工作，嘴里津津有味地嚼着零食——是办公室里常见的一种景象。尤其是办公室里的女士们，每个人的抽屉里都或多或少地放些零食，空闲的时候一起叽叽喳喳，手不闲，嘴不停，非常惬意。

刘妍妍是南京一家外企公司的文秘。她平时的工作就是守着办公桌前的电脑，敲击键盘。为了让自己不厌烦这枯燥乏味的工作，刘妍妍说，她有自我调节的小妙招——暗藏在办公桌各个角落里的各种“干粮”，总在她小腹微空、困乏无聊的时候解救她。

刘妍妍桌子上最顺手的位置，放着一盒话梅和一包瓜子；拉开她的电脑键盘搁板，便能看到两条德芙巧克力横躺在键盘边上；打开办公桌下的小立柜，映入眼帘的是包装得花花绿绿的膨化食品……总之，她的办公桌就像是一个微型的小杂货铺一样。在她脚边的垃圾筐里还有她刚刚吃完的奶糖的包装纸。

刘妍妍很不好意思地说，每天对着电脑敲敲打打，虽说不是体力活，但比体力活更累人。一到下午两三点钟，肚子就开始咕咕叫了。虽然公司有规定不能在上班时间吃东西，但是面对美食的诱惑，她宁愿冒违规之险私设了自己的“粮库”。

心理学家认为，像刘妍妍这样在办公室吃零食，目的并不仅仅在于满足肚子的需要，还在于缓解自身紧张情绪和消除内心的冲突。当食物与嘴部

皮肤接触时，一方面它能够通过皮肤神经将感觉信息传递到大脑中枢，产生一种慰藉，使人通过与外界物体的接触而消除内心的孤独；另一方面，它可以使人对紧张和焦虑的注意重心转移，在大脑的摄食中枢产生另外一个兴奋区，使紧张兴奋情绪得到抑制，使身心得以放松。

刘妍妍自己也觉得，零食在办公室确实起了很多积极作用。她说：“一能解馋；二是充饥；三是调节状态，舒缓神经；四是密切同事关系。”她还想起了上回领导检查工作时，发现了她们在工作期间吃零食，不仅不再是一脸严肃，反而如邻家大哥般亲切，嘴里也嚼起了零食，还不忘和她们一起讨论到底是老婆饼好吃还是老公饼好吃。她笑着说：“大家凑在一起，你吃一块杭州的笋干，他来一口大连的鱼片……美食共享，其乐融融！工作心情舒畅，人际关系融洽。”

看来，零食在办公室里的积极心理影响是不容否认的了。但是，如果你不会选择零食，或者吃太多零食，却有可能影响健康。那么，哪些零食、怎样吃零食才会对健康有利呢？

健康专家提醒广大办公室白领们，在办公室里长时间开着空调，空气很干燥，人的皮肤也会变得粗糙，在办公室应该以补充水分、维生素为主。

因此，水果是办公室最佳的小零食，而膨化食品和油炸食物则对健康不利。健康专家还告诉我们，食用不同的水果，也能缓解办公室疾病。比如，香蕉有清热润肠、润肺解酒的功效；桃子含有钙、铁、磷等无机盐，尤以含铁量较多，还含有维生素A、B、C以及苹果酸、柠檬酸等物质，适合肠燥、便秘等症的人群；苹果含有丰富的营养，含糖量高，容易被人体吸收利用，苹果还含有苹果酸等有机酸及芳香醇类，不仅香味浓郁、甜酸爽口，而且可以增进食欲、促进消化，有较好的保健作用，它的含锌量也高，能改善现代人记忆力差的状况，故苹果有“记忆果”之称。总之，每个工作疲乏的午后，洗个水果慰劳一下自己，确实是个不错的选择。



7.加班，就在办公室

当今社会，人们的生活节奏非常快，每个上班族可能都经历过加班。但是，很多上班族并不是在公司里完成加班工作，他们习惯将工作带回家，因为觉得在家工作更轻松；而且，互联网的发达，使人们24小时都能工作，这更助长了把工作带回家的风气。然而，心理专家则认为，如果加班，最好是在办公室里完成，不要带回家做。因为，在公司里哪怕你面临非常忙碌或非常繁重的工作，压力并不会因此而增大，但如果回家后仍继续工作的话，你所承受的压力就会倍增。

这在教育界也得到过证明。亚洲学生总是被堆积如山的作业压得喘不过气来，而法国的小学生则很少有这种感觉，其中一个重要的原因就是：法国学生从来不会回家做作业。法国的教育界认为，学生不带作业回家，那么在学校里的时间就会加倍努力学习，也能在课余时间尽情放松，能够有一个轻松愉快的心情面对第二天的学习任务。

同样的道理，如果你在下班后把工作带回家，不但会破坏作息平衡，还会因无法切换工作与休息时间的开关，让自己总处于紧张状态，不利于身心健康。就像整天都亮着的灯泡一样，不间断地放光，会因操劳过度而缩短寿命。不把工作带进家，意味着你可以在家里使自己得到充分的休息，明天以更昂扬的姿态投入工作。

而且，把工作带回家，也可能会影响工作质量。心理学家认为，在一个熟悉的工作环境中，人们往往更有工作状态，而一个人更换工作环境后，就

可能找不到平常工作的状态，从而影响工作质量。如果你把工作带回家做，就没有了办公室那种工作气氛，让你很难集中精力投入其中，不利于工作的完成。

另外，把工作带回家，还有可能引来家人对你的怨言。心理学家认为，压力是一种极具传染性的东西，除非采取措施，否则它可能会破坏婚姻生活。对已婚者来说，夫妻中一方的某些工作状况的变化，如在工作中的职责变化——升迁、降级、责任增大——一般会在心理上给另一方造成深刻影响，加重或减轻另一方的压力，如果协调不好，夫妻之间终会有对抗的时候。对每个人来说，事业与家庭是人生的两大支柱，一旦回到家还无法从工作中抽身的话，往往会导致家庭气氛变得冷漠，还可能成为吵架的导火索，导致家庭关系出现裂痕。

因此，如果加班，还是尽量在办公室完成吧，别将工作带回家中。你可以在每天下班前两个小时列一个清单，提前为下班作准备，弄清哪些是你今天必须完成的工作，哪些工作可以留到明天。这样你就有充足的时间来完成任务，如果实在迫不得已，每周在家工作也别超过两个晚上。

总之，适时休息是为了走更远的路。经常性地挪用休息时间工作的人，不仅很难在职场上有完美的表现，还可能导致自己的能力衰退，而遭到淘汰。



8.欲速则不达

在一本书上，有这样一个富有哲理的小故事：很久以前，有一个国王，一天，他对马夫说：“你骑着马跑多远，我就会把多少土地赐予你。”马夫二话没说，跳上马飞奔起来，即使又累又饿，也不想停下来，因为他想跑得更远，得到更多的土地。为了那更多的土地，他拼命地跑，最终累死在了自己想要的土地上。

其实，在现实生活中，很多上班族也是和故事中的马夫一样，他不知道，跑得越远，就越有可能被累死。为了业绩，为了自己的职业生涯，每天竭尽全力，不遗余力地拼抢和争夺。结果，他们失去了自己最宝贵的财富——健康，失去了陪伴家人的机会，也无心观赏周围的美景，挤掉了属于自己的时间，没有了自己的爱好。

可是，我们工作不就是为了让自己及家人更好地享受人生的美好和乐趣吗？人生离不开基本需求，生活不能只是一味地工作。所以，我们一定要在繁忙的工作中，让自己学会放松。

让自己放松，才能让自己更有精力投入工作。尽管有时有重要任务在身，但是如果一味地工作，很快就会使人出现心理崩溃，导致什么事情也做不了。比如，让你一直端着一只杯子两个小时，你的手就会颤抖。但是，如果你每端五分钟，就放下休息一会儿，你能够端一天。这就是休息和工作之间的关系。因此，我们说，合理安排工作和休息的时间是非常必要的。

让自己放松，才能更好地维护自己的身心健康。我们时不时地听到身边

的人发出“压力好大”的抱怨。确实，日益加剧的竞争和超负荷的工作量，会令人们感到很大的压力，因工作压力导致的身体和心理疾病也就随之而来，表现为：经常腰酸背痛、多梦、失眠、不易入睡、脾气暴躁、记忆力明显衰退等。适当地放松，则可以避免这些情况的出现。总之，在繁忙的工作之余，让自己合理放松是很有必要的。

那么我们该如何放松自己呢？

正视压力，简单生活

工作压力是不可避免的，但是，高度敏感的人会特别在意他人的评价，追求完美，考虑的方方面面因素很多，人为地给自己增加很多压力。在工作繁忙的阶段，学会简单生活，单纯思维，不去顾虑那么多，一个阶段只追求一个目标、解决一个问题，不管别人怎么说，自己按照既定计划和目标行动，你会发现生活会变得更轻松。例如，不看电视中的消极信息，休息时不开手机，避免与挑剔、悲观、不愉快的人交往，等等，都会使自己保持冷静、清醒的头脑和张弛有度的生活节奏。

工作越忙，越要劳逸结合

越忙越要合理安排时间，善于从高负荷的工作中为自己找出运动的时间。要尽一切可能多运动，例如，尽量走楼梯不坐电梯，能站着就不坐着，利用工作间歇做做伸展运动等。

还要尽量保证睡眠尽量不加夜班，因为充足的睡眠能够让你第二天精神焕发。另外，吃水果、喝茶的时间也是必不可少的。

维持良好的人际关系，与家庭成员互相支持

良好的人际关系可以让一个人从中获得正面的能量，有利于自己精神放松。

此外，家在任何时候都是我们休息的港湾，是放松的最佳场所，家人的



支持也是我们背后重要的支撑力量。

所以，保持工作与家庭、休闲及个人时间的平衡，才应该是我们生活的重点。你必须清楚如何保持生活的平衡，快乐地生活和工作。

9.流言止于智者

有人的地方就有是非，办公室里也不例外。很多人在听到一些无中生有的谣言时，往往会极力否认，或怒火中烧、暴跳如雷。但是，这样能解决问题吗？

看看下面这个例子，相信你就有了答案。

小巍刚进单位时，出任行政助理一职。虽然她只有中专学历，但做事特别努力，因此深得大家喜爱。而市场部经理乔先生恰恰就是一个重实绩而轻学历的人，没过多久，他就发现小巍身上有一股闯劲，他大胆地将小巍调到销售部门，并让她独立主持一个区域的工作。

由于工作的缘故，俩人在一起的时间很多，经常一起出差，一起吃饭，一起探讨工作。可能也正因如此，在办公室里渐渐地就传出了他俩关系暧昧的流言。

小巍是一个很要强的人，她无法容忍无凭无据的流言再继续下去。第二天，小巍就找了办公室里那个最爱传播小道消息的“小广播”，警告她不要随便乱说，而对方也不示弱，双方闹得不欢而散。之后，她还有意和乔经理疏远，但流言还是愈传愈烈。发生这件事以后，小巍在工作中常常分心。

无奈之下，小巍提出换一个部门，于是她被换到了公司的售后服务部。可能是因为售后服务所需要的耐心细致和小巍的性格相去甚远，刚调到新岗位不久，她就与客户发生了争执。这本来只是一个工作中的失误，但是，新



的流言又传开了。有人说：“小巍以前在销售部的业绩不是自己做出来的，而是乔经理帮的忙，小巍根本就不能胜任销售部的工作！”最后，这样的流言竟使售后服务部经理作出了让小巍停职的决定。

小巍不得不来到经理的办公室，进行“恳谈”，但经理态度坚决，希望她作出深刻反省，小巍真是有口难辩。

此后，小巍不管见着谁，都要为自己辩解一番，想通过解释，还自己一个清白，但是谁也帮不了她。她的情绪日渐低落，最后只好辞职。

可见，在面对流言蜚语时，大吵大闹或一味极力否认并不能洗清自己，反而让人起疑。因为在精神分析学派看来，否认，其实是一种自我防御机制，是为了保护自己的意识不被难以接受的事实影响，所以，强烈的否认有的时候反而意味着承认。那么，我们该如何面对办公室那些无中生有的谣言呢？难道就一味地任其发展吗？

当然不是。

首先，我们要冷静对待。流言决非空穴来风，应该静下心来寻找一下源头，寻求解决之道。听到流言，不要暴跳如雷，大吵大闹，那样于事无补，反倒给上司留下遇事急躁、缺乏沉稳的坏印象。要知道，在流言面前保持微笑、冷静对待，要比捶胸顿足、泪雨滂沱好得多。

其次，可以寻求支持。单枪匹马地笑对流言，虽说显示了为人坦荡的一面，但毕竟会让自己陷入孤立无援的境地。主动出击，寻求支持，争取绝大多数的同盟，才是彻底战胜流言之道。除了积极主动寻求上级支持外，向下寻求支援也很重要，因为上司在流言面前总会以下属意见为参考，下属的意见有时会起到左右上司的功效。

再次，还要反省自己。苍蝇不叮没缝的蛋。流言的出笼，是否与自己哪方面做得不妥有关？如真的是自己哪方面没做好，不妨当面认错并改正，求得谅解，让流言降温或消散。

最后，要驱赶流言。扎紧了自己的篱笆后，接下来就可主动出击，驱赶流言。流言最怕真理和阳光，摆出事实和真相，敞开大门说话，会给流言致

命一击。

另外，不可否认的是，流言往往都会与“利”字挂钩。如果你舍弃小“利”或置身“利”外，则可有效避免流言。当然，这里的舍弃是有效舍弃，是以退为进的一种战术。



10. 杜拉拉教你应对办公室恋情

随着竞争的日益加剧和工作压力的增大，都市白领花在工作上的时间和精力越来越多，因此，办公室成了他们与人打交道最频繁的場所。这种朝夕相处，也使得办公室成为最大的“恋情孵化器”。

但是对于办公室恋情这种现象，很多公司都持反对态度，原因是：人若把工作和生活上的问题交织起来，就会混淆公私。而且，恋人在同一个办公室做事，亲密关系也会让其他人觉得不安全，不利于建立与同事的和谐关系，更会阻碍彼此的事业发展。特别是那些“暧昧”的恋情，更有极大的杀伤性和破坏性，一旦暴露或新鲜感消失，就会变成一方或双方的麻烦，彼此都要付出代价。

在电影《杜拉拉升职记》里，徐静蕾和黄立行扮演的角色，就是一对发端于办公室恋情的冤家情侣。黄立行饰演的王伟，总是在杜拉拉工作最困难的时候伸出援手。而杜拉拉在王伟的呵护与照顾中，也不知不觉地依赖并爱上了他。然而，杜拉拉与王伟的恋情是一段办公室禁忌恋，因为公司有规定——有恋爱关系的男女必须分开。但是最后，杜拉拉还是收获了事业和爱情。这说明，在职场，并不是所有的办公室恋情都只能以分手收场。

那么，当我们也面临微妙又尴尬的办公室恋情时，怎样才能像杜拉拉一样，做到工作与恋情兼得呢？

首先，从好感一出现，你就要慎重考虑，在行动上也要慎重。也许你对办公室里的他（她）有着不可遏止的好感，但是成功的秘诀在于全方面的观

察和慎重的考虑：你喜欢他（她），是因为他（她）外貌吸引你，还是因为他（她）工作的样子吸引你？如果你不能确定自己对他（她）有全方位的了解，那么，还是慢一点行动的好。想一想，万一所托非人，丢了心，又丢了工作，怎么办？

其次，如果你已经下定决心要发展你们的关系，那么，应明智一些。如果要约他（她）的话，半公事半私事地邀请他（她）下班后喝一杯，会是个不错的开始。千万不要用公司的内部邮件和他（她）传递情意，也不要让你们的交往在办公室里成为谈资。千万别学电影中吴佩慈扮演的角色，用工作信箱发照片，因为现实中不会有杜拉拉那样的人力资源主管。

再次，在办公室里，你们的交往需要时刻小心。即使你们的关系进展得非常顺利，你天天都很幸福甜蜜，也要注意将恋情与工作分开。千万不要带着花痴般的幸福走进办公室，也不要时不时地用充满爱意的眼光在他（她）身上打转，应像以前一样正常上班。当你们的关系继续发展下去的时候，工作也在进行，便不会有同事说一些闲言碎语。

最后，如果不幸恋情结束，也应保持基本的礼貌。无论是你再也不能忍受他（她）而甩了他（她），还是他（她）负心伤害了你，你都必须战胜报复他（她）的念头。坚持下去，也许你就不会在乎，也许离开公司的会是他（她）。

总之，办公室恋情就像走钢丝，若想安然无恙地走完全程，必须慎重，否则赔了夫人又折兵，实在得不偿失。

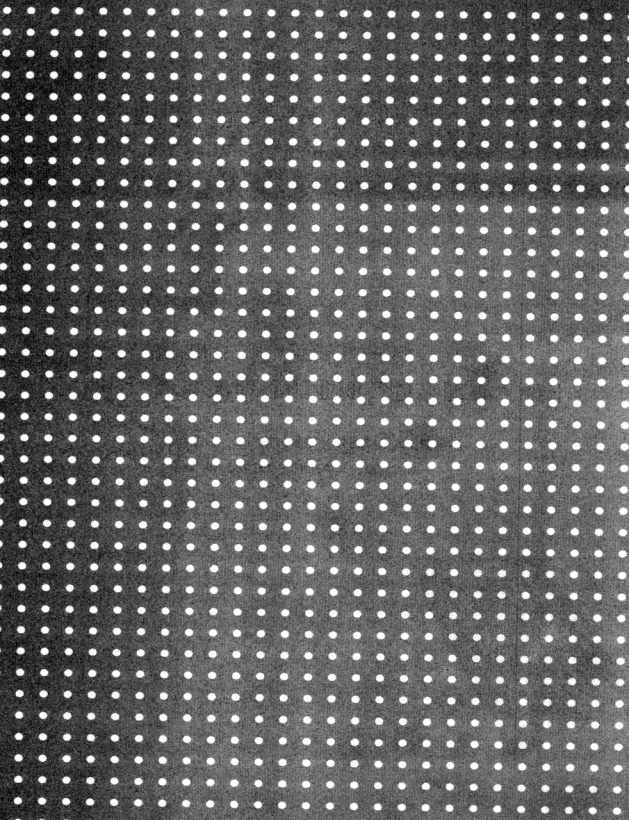


附 录

十种“心理高危”职业的心理保健术

不同职业的人可能有不同的心理特点、心理问题。

对号入座，了解和解决自己的心理问题吧！



1.教师：为孩子，不能不“头疼”

众所周知，学校是教书育人之处，教师是为人师表之人。但是近年来，在圣洁的教育园地里，竟发生了许多令人难以置信的事情，诸如强迫学生互打耳光、往学生脸上刺字、惩罚学生吞食粪便，甚至剪断幼儿手指……谁能想到，这些令人愤慨的行为竟然是某些肩负着育人重任的教师所为？谁能知道，这些教师们，到底是怎么了？

心理学家认为，这些行为之所以发生，究其原因，除了某些教师的法制观念淡薄、缺乏职业道德之外，他们心理的扭曲也是不容忽视的重要因素之一。

北京一家心理咨询中心曾与一家教育机构联手，针对两千多名幼儿园及中小学教师，搞过一次为期两个月的心理调查。调查采用了心理健康临床诊断量表，这个表由强迫症状、人际敏感、抑郁、焦虑、敌对、偏执等十个因子构成，能较全面地反映出被测人的心理健康状况。结果并不乐观：被测教师总检出率明显偏高。教师们普遍反映心理压力大，人际沟通不畅，职业枯竭感偏高，还有许多人受到慢性疲劳和慢性病的困扰，心理健康状况堪忧。

那么，教师这个职业为什么会成为心理问题的高发职业呢？到底是哪些因素影响了教师的身心健康呢？

(1) 工作性质。教师是一个特殊职业，它的工作性质要求从业者对自己的工作对象倾注更多情感，给予更多心理关照。教师必须“照亮别人，燃烧自己”。可是，多少年来，这些“灵魂工程师”的心灵，却没有得到很好的安顿和滋养。一位教师就曾诉苦说：“我在学校当德育主任，天天和问题学



生、学生问题打交道。儿子也不省心，马上要高考了还打架，自己常被叫去处理，真是愁上加愁啊！”

因此，参与调查的心理专家们建议说：“别再要求老师当蜡烛了，‘照亮别人，燃烧自己’？您自己都烧没了，还照谁呢？您自己都枯竭了，哪还有能量给别人呢？我们要告诉老师，首先照顾好你自己。我们更要告诉老师一些方法，为自己源源不断地注入心理能量。”

（2）工作要求。所谓“十年树木，百年育人”，来不得半点马虎，因此，很多教师在走上教师岗位之后，深感肩上责任重大。他们在工作中总是对自己严要求，过于追求完美。但是，也正是这种心理，总是让他们担心自己上课时是不是出错了；或者在分析例题时是不是把解题步骤颠倒了……诸如此类的担心，让他们在工作中承受了很大压力，从而影响其身心健康。

（3）工作压力。现如今，几乎所有的家长都对孩子的期望值非常高，相应地对教师的期望值也很高；加之教育体制改革，竞争日趋激烈，若是自身的水平及能力与应达到的标准有相当差距的话，有些教师就容易产生自卑心理或焦虑情绪。另外，教学任务重，升学压力大，工作超负荷等因素，也都可能使教师精神负担加重，身心疾病增加。

那么，作为教师，该如何维护自己的身心健康呢？心理专家给出了如下建议。

第一，角色学习是预防教师焦虑的途径之一。

事实上，教师适应职业生涯的主要问题，就是学会扮演好合适的角色。当多种角色发生冲突时，当教师已分不清自己是谁的时候，焦虑就会产生；而当教师开始觉得他所扮演的这些角色有效而且合适时，许多问题就会迎刃而解，焦虑水平就会降低。

第二，与同事讨论交流，是减轻压力和烦恼的好办法。

许多教师往往有这样一种观念，认为一个优秀的教师应该是无所不能的，所以他们在遇到困难的时候，情愿压抑自己的情绪，在沉重的心理压力下继续工作，也不愿与其他人讨论问题或是寻求帮助。他们害怕承认自己在

教学中有困难，以为那样就等于承认自己能力不够或教学失败。其实，每个人在工作中都会有困难，没有人样样精通、无所不能。与同事交流讨论，不仅是解决问题、增加工作经验的好方法，也是获得支持的重要途径。

第三，坚持体育锻炼、增强体质、预防疾病，也是维护心理健康的好方法。

科学证明，身体健康能促进心理健康，因此，坚持体育锻炼也能在一定程度上减轻教师的压力。不过，教师在体育锻炼时应注意不要过量，不要适得其反，因疲劳而影响了正常的工作和学习。

第四，“继续教育”，对维护教师心理健康也有重要意义。

现代社会飞速发展，新知识层出不穷。身为教师，只有不断提高自身的综合素质，不断学习和掌握新的知识，尽快适应新的教学观念，掌握新的教学方法，达到新的教学要求，才能取得新的发展，也才能真正拥有心理上的安全感。而且，教师不断地接受新知识，开拓自己的视野，也能使自己站在更高的角度看问题，以更平和的心态对待生活和工作中不尽如人意之处，对维护心理健康有重要意义。

第五，在假期中做一份其他领域的工作，可以调动教师的积极情绪。

新的工作体验不仅能使教师得到放松，而且可以开阔教师的视野，扩大教师的知识面。教师可以把从其他工作体验中获得的经验、积极情绪带到教育工作中来，更好地促进教育工作。

第六，教师在有心理障碍或心理疾病时，还应寻求心理咨询或心理治疗。

不仅仅是教师，各行各业的人都在逐步认识到，心理治疗，不管是短期的还是长期的，都能帮助他们更愉快、更有效地工作。

此外，如果你真的认为自己所在的学校一无是处，给自己的只有困扰，或许最好的方法就是离开那个是非之地了。恶劣的环境的确使人无法忍受，对个人的心理健康伤害极大。在这种情况下，调到另一个学校、另一个地区或是干脆换一种工作，是明智的而不是怯懦的表现。这不仅使教师解决了问题，对他所教的学生来说，也不失为一件好事。



2.秘书：我很烦

当今社会，随着生活节奏的加快和社会交往的日益频繁，人们受到的各种刺激大量增加，每个人的心灵都要承受来自社会各方面的巨大压力，产生心理挫折的概率越来越大。做秘书工作的人更是如此。

秘书工作具有辅助性、服务性、复杂性的特点，因此，秘书常常处于各种矛盾的中心，有时甚至还需要承受舆论的偏见，很容易产生厌烦或消极情绪。一般来说，秘书的压力主要表现在以下几个方面。

(1) 工作繁琐，易生厌烦。秘书工作的性质，决定了其琐碎单调的工作内容，如：既要负责接待工作，又要负责沟通与协调的工作，还要负责对办公室、会议进行管理等一系列繁琐的工作。这些工作大多不起眼，不能给人强烈的成就感，但是都需要付出耐心和精力才能做好。长此以往，难免会使秘书对工作产生厌烦心理。秘书若为厌烦情绪所困，就会缺乏工作热情，注意力分散，工作效率降低，老是感到疲惫不堪，虽悉心调养，却总不见起色。

(2) 代表老板，不被理解。秘书做的大多是一些辅助性的工作，需要跟公司很多人打交道，进行沟通与协调。但因为秘书往往站在老板的角度考虑问题，是老板意志的代言人，因此与其他员工看待问题的角度不同。这往往会导致沟通不顺畅，给秘书工作带来了挑战和压力。

(3) 没有业绩，不受重视。办公室中的其他职员，如果业绩好，可能会有较大幅度的加薪和提拔，但秘书则不然。大多情况下，秘书都要任劳任怨

地完成自己的任务，无论工作完成得如何出色，老板通常不会做出加薪和提拔的举动，只会轻描淡写地说句：“你这几个月表现不错。”这极易引起秘书心理的不平衡。

（4）舆论偏见，被看成“小三”。在大多数人的心目中，似乎秘书就是“小三”的代名词。出于这种偏见，有些同事背地里对秘书捕风捉影，说三道四，会有意无意地对秘书采取疏远的态度，让秘书在公司总觉得难以融入同事之中。

那么，作为秘书，该怎样维护自己的身心健康呢？

首先，用积极的态度对待繁琐的工作。秘书要树立正确的人生观，以积极的态度对待工作中的各种烦恼。法国作家大仲马说过：“人生是一串无数的小烦恼组成的念珠，达观的人总是笑着数完这串念珠。”秘书要主动端正自己的工作态度，用工作充实生活内容，在丰富多彩的心灵世界里，不给厌烦留下存在的空间。

其次，了解自己工作的价值。虽然秘书工作看起来繁琐、无关紧要，但是秘书也是公司不可缺少的一个职位，同样可以为公司作出贡献。而且，把公司的内务工作做好，本身也是为了让大家更好地工作。即便别人不看重，自己也要正视其存在的价值，千万不能对自己的工作产生轻视心理。

再次，别太在意谣言。所谓“谣言止于智者”，对于谣言不要过于在意。实际上，很多人也只是把自己的臆想说出来而已，如果你对谣言作出过激反应，他们会认为自己的臆想符合事实，效果更不好。如果你不予理会，他们反而会觉得可能是误会你了。

总之，作为秘书，要想在公司脱颖而出、出类拔萃，必须放弃以往保守被动的心理，以积极的进取心去面对工作。



3.医护人员：我也需要医生

人们普遍认为，医护人员是最健康的，因为他们的工作就是给他人带来健康，其实不然。

近期美国的一项研究显示，在美国大约有12%的医师曾经患过抑郁症。在中国，一些针对医生健康状况的调查结果同样显示：大医院医生往往比社区医生承受的压力大。而一项对14个国家1963—1991年的心理健康调查表明，与其他职业人群相比，医师自杀的概率更大。男性医师的自杀率比其他人高3.4倍，而女性医师可达5.7倍。还有人曾对某市各大医院的142名急诊科医务人员的心理健康状况进行调查，结果也发现，急诊医护人员心理健康水平低于一般人群，最突出的问题是人际关系障碍、躯体化障碍和抑郁症。

具体说来，影响医生心理健康的因素有以下几个方面。

（1）容不得失误。医生本身是一个救死扶伤的工作，风险大、责任重，容不得半点疏忽。而且，医生每天接触不同性格、脾气、文化程度、经济背景的患者与家属，需应对患者喜怒哀乐等情绪变化。同时，患者及家属对医生的要求越来越高，加之法律意识的提高，使医疗护理纠纷案越来越多。经常超负荷的工作状态和长期紧张的脑力劳动，使医生精力透支、身心疲惫。

（2）自身能力不足。很多医生存在自身能力有限的问题。因为工作忙，没有时间学习更多的新知识，无法跟上现代医学的飞速发展，这也是医生的最大压力。

有的医生学历低，可能连续几年也难以通过晋升职称考试，还会存在升

职和评职称的压力。

(3) 不良的工作条件。医生长期工作在充满“应激源”的环境中，还要经常接触传染病、放射线等。这使许多医生对工作缺乏自信和热情，有心理失落感，进而产生各种心理疾患。

医生如何排解心理压力？下面几个方法值得参考。

第一，提高心理素质。医生应掌握自我疏导、自我调节、自我减压等心理保健方法，学会自觉灵活地控制自己的情绪，正确对待工作压力，树立良好的工作心态。学会倾诉，多与朋友或家人交流，及时使内心的消极情绪得到一定程度的宣泄，得到体谅和安慰，减少心理负担，获得理解和支持，使身心得到放松。要坚持体育锻炼，学会放松。每周至少有2~3次运动，每次至少30分钟，通过体育锻炼有效缓解自己的心理压力、焦虑和抑郁情绪。

第二，保持乐观心态。善待自己、正视不公平，保持知足常乐的心态，妥善处理生活和工作中的各种问题。这也是保证医生心理健康的关键。

第三，设身处地化解纠纷。会理解他人，宽容别人，将心比心。遇事多站在对方的立场了解和思考问题，使自己保持一种宽容大度的心态，就能减轻或消除矛盾冲突引起的不良情绪。



4.推销员：其实我没那么坚强

虽然很多销售人员都接受过一些心理素质的训练，具备一定的抗挫素质，但是由于来自方方面面的挑战非常多，以至于十有八九的销售人员会感叹工作压力大。

那么，销售人员究竟有着怎样的压力呢？

（1）独立工作，没有依靠。我们都有这种体会：有的事情一个人做心里会发怵，如果两个人一起做，还有个商量，感觉就会好点。但推销员必须在没有人可以商量的情况下独自完成工作。因为企业考虑到成本，可能会在一个区域只安排一个销售人员，所以，销售人员往往要承受独立工作的压力。

（2）经常遭遇挫折和失败。

销售工作可以说是遇到挫折最多的行业。推销员拜访客户，一天内可能遭受多次拒绝，但都得承受。有个推销员曾经讲到，他在石家庄做业务时曾经被客户当面把名片撕碎扔在地上，这种打击普通人能受得了吗？而类似的经历，几乎在每个推销员身上经常发生，这的确是一种折磨。

（3）远离家庭，感到孤独。推销员大都离家在外，无法和家人天天在一起，势必会产生孤独感。而且由于老在外地跑，对家里的亲人没时间照顾，甚至给个人的婚姻也造成诸多不便，这些都是推销员不得不承受的。

（4）竞争的压力。竞争对手每天都可能将压力一波接一波地给你压过来，有时候甚至排山倒海般地压过来。例如，竞争厂家的产品，质量可能比你的好，广告也比自家企业打得多，甚至价格比你的便宜、折扣也大，作为

推销员的你怎么办？不管怎样你还得撑住。

（5）回款的压力。推销员不仅必须将东西卖出去，还得将钱收回来，每天还有任务，这是最大的压力！

面对如此多而且重的压力，作为一个推销员，你又该怎样避免压力对自己健康的损害呢？

第一，了解成功者的经历，知道困难是每个人都要经历的。成功者的快乐往往要用痛苦的付出换取，正所谓“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨”。历经磨难成就事业的例子也是举不胜举。美国影星史泰龙踏入影坛前手持自编剧本，寻遍好莱坞所有电影公司而无人理会；“超人”李嘉诚在创业过程中曾几次面临破产危机；爱迪生发明灯泡，失败了上千次，受到了无数的嘲笑、责难……但他们最终凭着坚强的意志，取得了成功。面对工作压力时，联想一下成功者的历程，能触发你的工作激情。

第二，回想过去历程，知道压力总会过去。当我们面对困难时，往往心烦意乱，而一旦将这个困难解决，那些不好的心情就会烟消云散，甚至还会成为一个美好的记忆。推销员每天从事的工作，可能是件不轻松的事情，但是，如果比起第一次给陌生客户打电话、第一次上门推销、第一次接受客户拒绝时那种惶恐不安的心情，一定要好不少。所以，面对工作压力时，回想曾经的历程，能让你知道压力终将成为过去，这有助于你摆脱疲惫的心态，轻松面对压力。

第三，设想竞争对手，理性面对压力。推销员每一次成功的背后，都是竞争对手的失败。面对工作压力时，设想一下：你的竞争对手同样面临压力；你的每一分努力，都会写在竞争积分榜上；只有当你的付出和努力超过对方时，胜利才会眷顾你。这时，压力就会成为你前进的动力。

总之，在竞争中，困难总是在试图阻止人们前进的步伐。胜者必然是克服种种困难的人，败者也是被困难所最终阻止的人。所以说，压力可以打败你，也能帮你打败竞争对手。当你选择避让困难时，可以想象困难正在帮助对手战胜你；而当你克服困难时，也许正是困难帮你打败对手的时刻。



5.企业家：风光背后是心酸

如今，心理健康问题已被全社会所重视。中国的企业家担负着社会责任、家庭重担，工作和生活节奏不断加快，心理疾病的发病率也急剧上升。

目前来看，导致企业家产生心理疾病的原因，主要有以下几个方面。

（1）沉重的社会责任和工作负荷。工作和生活节奏的加快，竞争的日益加剧，使很多企业家长期处于高度紧张的状态，而且常常得不到及时的调适，久而久之，便会产生焦虑不安、精神抑郁等症状，重者甚至会诱发心理障碍或精神疾病。

（2）急功近利心理。追逐名利是很多企业家生活和事业的唯一目标。因此，在对事业的追求上，他们往往具有急功近利的倾向，经不起失败的打击。由于他们对成功的期望太高，又不想耗费太多的力气，总想以小搏大，靠投机赚钱，总希望事半功倍，可现实又往往不因人的主观意愿而改变。面对失败时，当然就容易失望、失落，甚至轻生。还有些人因急于求成而拼命工作，不惜以健康为代价。这些都是诱发抑郁、自闭和厌世等心理障碍的原因。

（3）感情变故。企业家的离婚率在中国呈现不断上升的趋势。由于经济条件好转了，很多企业家对婚姻质量的重视程度和要求也在提高，常常因为感情受挫和婚姻变故，引发心理问题。

（4）对社会关系的过分依赖心理。中国是个讲究关系的社会，很多企业家创业都是以整合政府和社会资源开始的。侥幸成功和投机成功的结果，使这样的企业家对关系网产生了依赖心理。但随着中国的市场经济越来越规

范，企业要想在竞争中取胜需要实力和良好的内功，过分依赖关系已经不能像以前那样产生预期效果了，因此，有的企业家就会产生沮丧、愤恨、不平等心理障碍，有的人甚至因此而产生轻生厌世、报复、暴力等人格分裂现象。

由于社会环境和企业家自身的种种因素，决定了他们容易发生心理危机。那么，对企业家来说，如何才能做到未雨绸缪、防患于未然呢？

第一，社会要营造一个有利于企业家心理健康的氛围。企业家的心理问题在某种程度上是社会问题的反映，因此，社会方方面面要尽可能地为企业家营造宽松、愉快的工作环境，向企业家普及心理健康知识。

第二，企业家需要提高心理素质。企业家要适时调整自己的心态与情绪。首先要认识到，有压力不是自己弱点多，也不是自己能力和水平不足，而是人人都会体验到的正常的心理现象。从社会大环境和企业内部小环境来看，激烈竞争、优胜劣汰是时代发展和社会进步的必然趋势，每一个人都处在压力之下。认识到这一点，可以使企业家对所处的情境作积极的控制和评价，形成对情境的理智反应，积极应对自己所处的环境。如果遇到失败或不顺心，也不要气馁、消沉。

第三，企业家自身要心态平和，怀有爱心。一些富翁之所以会出现心理失常，甚至走上犯罪道路，其中一个重要的原因就是没有一种平和的心态，没有社会责任感。实践证明，社会责任感是幸福的重要因素。企业家们要常怀爱心，树立正确的财富观，树立企业公民意识，让一切焦灼在心灵的爱意中消融，这才是做企业、做人的至高境界。

第四，企业家要避免消极心理暗示，增强积极的心理暗示。企业家的心理压力，有可能来自心理或生理缺陷引起的消极自我暗示。这种消极暗示轻则增加心理紧张，重则会抑制自信心，特别是对人的情绪、智力和生理状态都能产生不良的影响。相反，积极的心理暗示则对人的情绪和生理状态都能产生良好的影响，调动人的内在潜能并发挥最大的能力。

第五，企业家要学会宣泄、调节自身情绪。喜怒哀乐，人之常情，但长期处在极端情绪之中，对生理和心理健康都极为不利。遇到挫折或不顺心，



不妨设法转移或宣泄不良情绪，特别是当情绪不佳、问题棘手时，可以找信赖的朋友倾诉，或将工作目标转移，或将任务分解，也许会收到更好的效果。切忌怨天尤人，庸人自扰，一条道走到黑。另外，企业家在繁重的工作之余，根据自己的爱好、习惯和客观条件，经常进行各种体育锻炼，培养业余爱好，不仅可丰富单调的生活，还能起到放松紧张情绪的作用。当然，如果遇到高兴事，也不要大喜大乐，最好以平和的心态对待。

第六，企业家要努力保持和谐的人际关系，建立一个完全与生意无关的“社会支持系统”，交一些即使破产时也可相处的朋友，避免孤独感。同时，企业家也要注意亲情交流，不要总以事业为借口，忽略了与父母、妻子、孩子等亲人的情感交流。

6.财务：我一直左右为难

财务工作可以说是一个公司最繁忙、劳动强度最大的工作。有研究者采用问卷调查法，对财务人员的压力现状进行了深入的实证分析。他们调查了3000名财务从业人员，回收有效问卷2268份。在所调查的财务人员中，认为工作压力很大和比较大的占近70%，认为工作压力一般的占21%，不大的只占11%。可见，财务人员普遍存在心理压力，那么财务人员如何解压就是一个迫在眉睫的问题了。

要解决这个问题，首先要知道财务人员的心理压力来源于哪，一般而言，有以下几个方面。

（1）工作严谨，事关重大。财务工作不仅对企业至关重要，也涉及外部利益相关者，如：股东可能据此来决定是否继续持股，债权人可能以此来判断借出款项的安全性，供应商通过报表来考虑是否继续供货，等等。如果会计报表上弄错了一个小数点，对外部利益相关者都会有很大的影响。

（2）工作枯燥，需要耐心。财务人员每天都要与数字、报表等一些单调、乏味的东西打交道，但财务工作的严谨性，需要财务人员必须极为认真和细心，不能有丝毫马虎，这就决定了财务工作的难度，也造成了财务人员的压力。而且，随着经济的发展和知识的更新，会计的具体核算方法发生了很大的变化，也加大了财务工作的难度。

（3）违规与否，左右为难。不得不说，有一部分领导既希望少交税，又想虚报盈利，还希望有自己的小金库。这些想法不是违法，就是违反财务制



度，这使财务人员左右为难。有些员工想多报销一点、奖金多拿点，等等，也会使得财务人员难于行事，既不能完全依着群众的意思，又不能一点也不考虑群众。财务人员既不能常得罪领导，又不能常得罪群众，于是在操作时便不免出现违反规定的做法，这一旦被查出来，是要负责任的。有这些方面的压力存在，觉得财务工作难干也就不难理解了。

财务人员必须要学会调节压力，增强自身心理素质，具体说来，需要具备以下素质，才能让自己保持健康的心理：

第一，要有高尚的职业道德。财务人员应有正确的职业道德认识、高尚的职业道德情感，合理的道德行为方式。财务人员天天接触钱，一旦追求低级趣味、拜金主义、享乐主义等，很容易促成财务人员的腐化堕落，走上经济犯罪的道路。

第二，要有健全的意志品质。财务工作本身就是带有一定目的性和主观能动性的实践活动，财务人员要自觉遵循财务标准，财务管理中面临大量的经济决策，也会遇到各种各样的实际困难，需要财务人员具有健全的意志品质。

第三，要有健康的情绪。健康的情绪表现为情绪稳定和心情愉快，财务人员处在紧张的工作氛围和繁杂的核算工作事务中，需要始终保持大脑处于相对平衡状态，才能很好地完成工作。愉快的心情能够调动人的潜能的发挥，进而提高工作效率。

第四，要善于处理人际关系。财务人员通常处于复杂的关系网络之中，为了更好地工作，必须处理好各方面的关系，必须具备一定的沟通能力。

7.警察：高危，高压

在所有应急性的职业中，警察在工作中所承受的心理压力的指数高居首位。曾有报告表明，5.07%的警察存在多种心理障碍，68%的警察心理压抑值偏高。

那么，警察的压力主要体现在哪些方面呢？

（1）工作风险性很高。警察在执行巡逻任务时，无法预料的情况时有发生；在追捕、堵截犯罪嫌疑人时，随时会付出血的代价；此外，惨不忍睹的刑事案件、交通事故现场，同伴殉职与受伤等，都可能使警察经常处于高度应激的状态。

（2）工作超负荷，生活不规律。如今，一方面，犯罪率居高不下；另一方面，警力有限，加上有“破案率”的压力，警察日夜“连轴转”是常事。据统计，警察每人一年平均要比一般人多干130个工作日。精神高度紧张、大脑皮层长期处于兴奋状态，极易让人变得暴躁、易激动、自控能力降低，甚至会让一个平时很内向、稳重的民警，变得狂躁、具有攻击性。

（3）公众非议，抱怨指责多。由于警察这种职业比较特殊，群众对他们要求高，受到社会广泛监督，警察的工作压力也随之增加。警察严格执法，进行社会秩序管理，却常常引起公众的非议。警察破了案，被认为是理所当然，但是破不了案，便被认为是无能。特别是有人借监督之名进行贬低、中伤、诽谤，警察满腹委屈无处诉说。另外，也确实存在少数警察以权谋私，败坏了警察的整体形象。因此，很多警察对自己的工作到底怎样做才能使老



百姓满意，感到苦闷和困惑，对工作的兴趣和热情也随之降低。

警察应该怎样进行心理的疏导呢？

首先，应该为警察建立心理服务机制。如：可开设警察心理咨询热线，给那些不愿意面对面咨询的人，或者不愿意面对面找领导或同事谈心理问题的警察，提供一个宣泄的渠道，或解答他们一些心理问题。

其次，警察要重视良好的家庭关系和人际关系。被家人爱戴、需要和赞扬，有助于恢复自我形象，温馨、安全的家庭生活，能使人身心放松、缓解压力。建立良好的人际关系也是保持身心健康的良好途径。警察的许多工作讲究团队合作，若与其他人无法愉快相处，会导致工作无法顺利进行，情绪受到影响，心理压力也会随之而来。人与人之间良好的协调、支持、配合是纽带，情感融通是桥梁，友善、关怀、理解、赏识将会成为个体心理积极健康、愉快向上的动力。

此外，警察还可以掌握一些自我放松和自我暗示的方法。例如，放松训练就是一种自我调整的好方法，是通过机体主动放松来增强自我控制能力的有效手段。通过反复练习，能使人学会会有意识地控制自身的生理心理活动，降低机体唤醒水平，增强适应能力，调整因过度紧张而造成的生理心理功能失调，起到预防和治疗作用。当压力事件出现时，紧张不断积累，压力体验逐渐增强时，持续几分钟的完全放松，比一小时睡眠的效果更好。

8. 公务员：迷失了

公务员，作为一个特殊的社会群体，其心理健康问题正日益受到多方关注。

国内外专家学者们，近年来针对公务员心理健康进行了不少的研究，主要包括该群体健康状况调查、心理健康影响因素探究、不健康心理分析及公务员队伍中特殊群体心理健康研究，结果不容乐观。有报告显示，有30%的人心理表现为敌对情绪，对环境不认可，经常牢骚满腹，此外，抑郁和焦虑程度也都不低于30%。某媒体公布的一项调查表明，广东省50.3%的青年公务员经常感到压力，有31.2%感觉太累，1.6%甚至有时想到自杀。另外，还有调查发现，很多公务员私下里常有诸如“太清贫”，“有想法实现不了”，“没劲”，“想应酬，又烦应酬”等抱怨。这与民间普遍认为“政府公务员待遇优厚、工作稳定”的看法形成鲜明对比。

具体来说，公务员存在的主要心理问题有如下表现。

（1）感到压抑。

首先，公务员工作服从性高、规定性强，成就动机水平高的公务员常会有较强的无奈感和压抑感，抱怨“不该做的必须做，该做的做不了”，久而久之产生压抑心理。

其次，随着公务员制度改革的深入，竞争上岗、选任制、聘任制、问责制等措施的实施，加剧了公务员的竞争，并对公务员提出了新的更高的要求，过去“一杯清茶一支烟，一张报纸看半天”的清闲悠哉生活一去不复返。



另外，公务员队伍呈金字塔形结构，越往上职位越少，不少公务员担心自己的前途，还有一些公务员困惑于自己各种能力都不错，为什么一直不能被提拔。这种晋升的压力使公务员长期处于焦虑中。

(2) 因人际关系而活得累。中国传统社会是一个熟人社会，中国人历来重视熟人关系的搭建和沟通。这种社会文化的特殊性使得人际关系的处理成为工作生活中相当重要的一部分。而这一点，在政府部门中尤为突出。一些公务员用来维持上下级关系和“私人小团体”关系的精力支出大，认为这比做实际工作更重要。社会关系的维系，与所谓方方面面的沟通、协调和应酬，这种人际重负使得公务员长期处于心理疲劳甚至心理恐慌状态。

另外，中国传统的等级观念，造成了“远交近闭”的官场生态，在一定程度上仍限制着公务员表达自己的内心诉求。一些公务员往往含蓄内敛，在与别人交往时，总是把自己的真实思想、情感掩盖起来，负面情绪也难以排解。

(3) 攀比心理。有的觉得自己所在的部门是清水衙门，别人的部门财大气粗；觉得自己身为省里的处级干部，还不如同学在市里当科员挣的多……比较的结果使一些公务员心理失衡，产生强烈的挫折感。

(4) 公权意识淡薄，损公肥私。少数公务员乐于结交“大款”，相互利用。他们认为贪污腐败的风险代价低，因此在行为上往往处于“灰色地带”，是非观念淡薄。

心理专家分析认为，上述问题还可能造成公务员的行为偏离政府行政初衷，引起公众和政府关系紧张、污染社会价值观念、形成惰性、阻碍创新进步等后果，所以必须引起广大公务员，特别是政府有关部门的高度重视。

9.都市白领：高处不胜寒

在大城市中有这样一群人：他们一般受过良好的教育（具有本科以上学历）、有一定的工作经验（至少五年以上工作经历），收入也相当可观（年薪一般在十万元以上），但他们不是资本所有者，只是在某个营利性机构中担任一定的高级管理职务。这群人就是人们常说的“高级打工仔”。

他们看上去衣食无忧——只要要求不是太高，他们能拥有自己的住房和私家车，只要足够小心、尽心尽责，一般来说，保住饭碗、养家糊口基本上没有问题。但其实，他们也有着自己独特的、不为人知的心理压力。具体来说，有如下表现。

（1）寄人篱下，如履薄冰。“时刻如履薄冰”，这话对高级打工仔来说一点不假。虽然高级打工仔拿着比较高的薪水，但是自己毕竟不是出资人，因而他们往往要步步小心、处处留意，对老板或上级的一个眼神、一声咳嗽都非常敏感，唯恐哪一天厄运降临。

（2）晋升之路，越来越难。对高级打工者来说，职位的晋升绝不仅仅意味着薪水的上涨，更重要的是对个人价值的肯定。但“人人都有帝王相，路窄人稠轮不上”，越往上，职位就越少。这也是高级打工仔的压力源。

（3）言不由衷，个性扭曲。对很多高级打工仔来说，他们自己真实的想法很难表达出来，这使他们比较苦闷。因为，他们所做的，很多并不是自己喜欢的；他们所说的，很多也是连自己都认为不该说的。他们承受的这些心理压力，使他们中很多人的人性多少有些被扭曲了。



(4) 跳槽成本,越来越高。虽然人们常说“人挪活,树挪死”,但不论从概率还是从实际情况看,“挪死”的人其实比“挪活”的人数更多。因为高级打工者每跳一次槽,机会成本就上涨一个幅度,所以对他们来说,跳槽时伴随的往往是担惊受怕。而且,他们在以前的公司受器重,能够得到较高薪水,并不意味着在跳槽后能拿到比以前更高的薪水。所以,很多高级打工仔对于跳槽也是心存畏惧,不敢轻易迈出这一步。

(5) 打工创业,两难选择。是自己创业还是继续打工,他们往往难以取舍,感到很困惑。如果选择创业,风险太大,不如现在打工稳定;如果选择继续打工,虽然薪水不错,但总有寄人篱下之感。这也是造成高级打工仔心理压力的一个重要原因。

(6) 大环境下,人心浮躁。高级打工者的心理压力与社会大环境的影响也是分不开的。研究显示,当一个国家或地区的GDP的增长率介于5%~15%之间时,“浮躁”就会成为一种普遍的社会现象。因为,如果GDP的增长率低于5%,社会新增机会有限,人们就比较安分守己;高于15%时,每个行业都有很多新增机会;而如果GDP的增长率介于两者之间,那么整个社会有一定数量的机会,就有许多寻梦的人,但又因为机会不是太多,就会产生更多的梦境破灭的人。这样,整个社会就比较浮躁,高级打工者必为尘事所扰、所惑、所动、所困、所累,承担超负荷的心理压力。

高级打工仔要维护自己的心理健康,应该要注意哪些问题呢?

首先,要给自己一个明确的定位。如果没有一个明确的定位,人就会迷茫,不知自己的前途在何方,平白无故地给自己增添一些压力。如果你还在为别人打工,就要本本分分地完成自己的工作,尽量不要让其他事情影响自己的工作状态。当你把工作做好了,那么加薪或晋升就会水到渠成。如果你想几年后创业,但担心风险问题,你可以利用这几年,好好学习一下管理等方面的知识,为将来打好基础。

其次,要知足常乐。如果自己还没有能力、没有机会创业,就要常常这么想:虽然我在为别人打工,但是这份工作薪水不错,而且比一般的打工仔

要轻松，还不用像别人那样承担那么大的风险。

再次，人际关系一定要经营好。对于高级打工仔而言，其压力主要来自自己的老板。平时与自己的老板搞好关系，给自己创造一个较为宽松的工作环境，有益于心理的健康发展。当然，与同事的关系也要维护好，双管齐下，才能让自己身心更舒畅。



10. IT 技术人员：好孤单

信息产业的迅猛发展，造就了伟大的信息时代，也造就了数量巨大的信息产业人群。在这一群体中，比例最大的就是IT技术人员。他们由于工作的特殊性，承担着与其他行业不同的工作压力。

他们的压力主要来自以下几个方面。

(1) 技术进步太快。几乎所有的IT技术人员，都面临着一个困惑——技术更新换代速度太快。例如，Windows95还未用熟，Windows SR2已经在公测，接着就是Windows98；刚熟悉了CISCO IOS12，马上又出了13；刚刚用熟VB6，又要开始学.net……其他IT技术也大致如此，甚至有人戏称IT是半年一代产品。

不管你当前的技术水平有多高，经验有多丰富，只要你一个月不学或不干，就会严重落伍。IT的这种特性，决定了IT这个行业的竞争比任何一个行业都激烈。

(2) 工作强度太大。对IT技术人员来说，晚上加班是家常便饭。因为不能干扰白天企业的正常运转，因此IT工作通常要在晚上加班做。在IT企业，几乎没有一个技术人员是不累的，不论年纪大小，不论经验多少。管理人员安排了工作，就可以去休息，销售人员完成了指标就可以去玩，而IT技术人员，似乎只有不停的工作在等待他。

(3) 缺乏人际交流。IT技术人员的工作性质，决定了他们和机器沟通的时间要远远多于和人沟通的时间，而缺乏人际交流，就很容易将自己与外界

隔绝开来，造成自我封闭，影响自己对社会的适应能力。

那么，IT技术人员该怎样缓解自己的压力呢？

第一，要及时更新自己的技术。如果想在IT行业发展，那么就一定要及时更新自己的技术。比如：1995年的时候，如果你熟悉Novell网，肯定能找到一份不错的工作，如果你懂配置IBM的TokenRing和NSA也很吃香，而懂得将Powerbuilder的DataWindow搬上程序也很牛。但是仅过几年，这些知识除了在茶余饭后作为聊资，就一点用也没有了。所以，更新自己的技术，才能适应IT行业发展的需要，才不至于被淘汰。

第二，还要学会适时放松。工作强度可能无法避免，但是工作之后的放松，是可以由自己决定的。有张有弛，才能始终保持旺盛的精力，否则，只张不弛，时间久了，弦会绷断的。

第三，也是很重要的一点，就是绝不能与外界隔绝。当你完成一个阶段性的任务后，可以适当地跟别人交流一下，或切磋技术，或纯粹聊天，不仅可以释放压力，还能增进与同事的感情，也能消除单调工作的疲惫感。